

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA DE SÃO PAULO**

FERNANDO GAVIOLI DOS SANTOS

**ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE UMA EQUIPE
COMERCIAL ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O
CUMPRIMENTO DAS METAS**

SÃO PAULO
2020

FERNANDO GAVIOLI DOS SANTOS

**ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE UMA EQUIPE
COMERCIAL ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O
CUMPRIMENTO DAS METAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

São Paulo
2020

FERNANDO GAVIOLI DOS SANTOS

**ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE UMA EQUIPE COMERCIAL
ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DA
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E O CUMPRIMENTO DAS METAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Henrique de Campos Juíno
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Marco Antônio Conejero
Universidade Federal
Fluminense (UFF)

São Paulo, ____ de ____ de 2020

Santos, Fernando Gavioli dos.

Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão : um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas / Fernando Gavioli dos Santos. - 2020.

f.208

Orientador: Lucas Sciencia do Prado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Motivação no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Capacitação de empregados. 4. Administração de pessoal. 5. Comércio varejista. I. Prado, Lucas Sciencia do. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus pelo dom da vida e aos meus pais por me proporcionarem o apoio e incentivo que precisei, principalmente nesse momento de estudo e reflexão.

Agradeço as minhas filhas, fonte de toda a minha inspiração e vontade de sempre seguir em frente.

Agradeço à orientação do Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

Muito obrigado!

SANTOS, Fernando Gavioli dos. **Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão**: um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas. 2020. 128 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

RESUMO

O presente foi inspirado por quinze anos de experiência dedicados ao atendimento do varejo automotivo, no qual, observou-se os principais fatores que interferem na motivação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma empresa varejista que impactam no atendimento aos seus clientes. Assim, destaca-se como objetivo principal evidenciar os benefícios e o elo entre a motivação de uma equipe comercial e a entrega de resultados. Desta forma, este estudo teve como metodologia a pesquisa ação realizada em três etapas: 1) fase de diagnóstico do problema, 2) fase de desenvolvimento das ferramentas, 3) fase da implementação, acompanhamento no campo e consolidação das ferramentas, ou seja, realizou-se o acompanhamento da equipe de vendas em sua rotina de trabalho. A partir do contato entre o pesquisador e a equipe (objeto de estudo), pode-se analisar as atividades e os resultados diários realizados pelos integrantes, bem como o uso de boas práticas, ciclo PDCA, plano de ação 5W2H, treinamento técnico sobre produtos e treinamento comercial; utilizados, pois, como ferramentas para avaliar o grau de satisfação da equipe comercial. Nessa avaliação, levou-se em conta todos os participantes da empresa (direção da empresa, gerente, funcionários e cliente), com a finalidade de discutir sobre a importância da motivação e sua relação com o resultado efetivo. Assim, aplicou-se um questionário sobre o “tema motivação”, o material serviu para observar o nível de satisfação da equipe em cada parte do processo de vendas. Após a coleta de dados, pode-se implantar o P.O.P (Procedimento Operacional Padrão), recurso utilizado para direcionar e organizar as atividades de rotina de cada profissional, desta forma, os vendedores foram capacitados em um treinamento de trinta horas para o uso das ferramentas e para verificar o grau de assimilação e satisfação, a fim de analisar a eficiência da proposta apresentada neste estudo, cujos resultados se mostraram significativos, sendo registrados percentuais de entrega de resultado e satisfação dos clientes. Ou seja, após o trabalho de treinamento, 80% da equipe atingiu suas metas e o grau de satisfação e motivação do grupo comercial foi evidenciado nas entrevistas pós aplicação do método, fato que chegou até o cliente final, que se posicionou positivamente a nova forma de atendimento, mostrando-se satisfeito com a nova postura vivenciada. Antes da implantação das ferramentas, apenas 40% da equipe atingia suas metas de forma planejada e os clientes diziam que compravam o produto “apenas por que era necessário”.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Capacitação. Acompanhamento. Ferramentas de gestão.

SANTOS, Fernando Gavioli dos. **Activities organization of a commercial team through management tools: a study of motivation at work and goals achievement.** 2020. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

ABSTRACT

This study is the result of fifteen years of experience dedicated to automotive retail service, in which the main factors that interfere in the work motivation developed by the employees of a retail company and impact on the service to their customers were observed. Thus, the main objective is to emphasize the benefits and the link between the motivation of a commercial team and the delivery of results. Therefore, this study had as methodology the action research, carried out in two stages: 1) problem diagnosis phase, 2) tools development phase and 3) implementation, field monitoring and tool consolidation phase, that is, the sales team was monitored in their work routine. From the contact between the researcher and the team (subject of study), it is possible to analyze the activities and the daily results performed by the members, as well as the use of good practices, PDCA cycle, 5W2H action plan, technical training on products and commercial training, thereby used as tools to assess the satisfaction levels of the commercial team. In this assessment, all company participants (company management, manager, employees and customer) were taken into account, in order to discuss the importance of motivation and its relationship with the effective result. Thus, a questionnaire on the “motivation theme” was applied, and the data was used to observe the level of the team satisfaction in each part of the sales process. After data collection, SOP (Standard Operating Procedure) can be implemented, a resource used to direct and organize the routine activities of each professional, so the salesman were trained in a thirty-hour training to use the tools and to verify the degrees of assimilation and of satisfaction, in order to analyze the efficiency of the proposal presented in this study, which results proved to be significant, with percentages of result delivery and customer satisfaction being recorded. That is, after the training work, 80% of the team reached their goals, and the commercial group levels of satisfaction and of motivation was evidenced in the interviews after applying the method, what reached the end-user, who positively positioned to the new way of service, showing satisfaction with the new posture experienced. Before deploying the tools, only 40% of the team achieved their goals in a planned way, and the customers said they bought the product “just because it was necessary”.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Training. Monitoring. Management tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relatório do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2018	19
Figura 2 - Análise da frota circulante de automóveis.....	21
Figura 3 - Exemplo de movimentação gerada pelo processo de vendas.....	29
Figura 4 – Ciclo completo de vendas.	31
Figura 5 – Processo de manipulação e inspiração.....	50
Figura 6 – Ciclo de funcionários, clientes e acionistas.....	55
Figura 7 - Representação do ciclo básico da investigação-ação.....	61
Figura 8 – Linha do tempo – colaboradores ABDC-SP.....	64
Figura 9 – Etapas para o tratamento dos dados.....	67
Figura 10 – Fluxo de atividades.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mercado de vendas – São Paulo e São Bernardo do Campos.	19
Gráfico 2 – Mercado de vendas – São Paulo e Santo André.....	20
Gráfico 3 – Mercado de vendas- São Paulo e Diadema.....	20
Gráfico 4 – Mercado de vendas – São Paulo e São Caetano do Sul.....	21
Gráfico 5 – Evolução em volume 2019.....	101
Gráfico 6 – Evolução em volume 2018.....	102
Gráfico 7 – Evolução em coberturas 2019.....	103
Gráfico 8 – Evolução em coberturas 2018.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - História das principais concorrentes do Mercado.....	24
Quadro 2 – Diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa.....	60
Quadro 3 – Características do distribuidor.....	62
Quadro 4 – Categorias e objetivos dos roteiros da pesquisa.....	65
Quadro 5 - A estrutura da reunião.....	66
Quadro 6 - Respostas do diretor e gerente sobre o entendimento de motivação....	70
Quadro 7 - Respostas dos vendedores sobre o entendimento de motivação.....	71
Quadro 8 - Respostas do cliente sobre o entendimento de motivação.....	74
Quadro 9 – Respostas do diretor sobre o entendimento de ferramentas de gestão e treinamento.....	77
Quadro 10 – Respostas do gerente sobre o entendimento de ferramentas de gestão e treinamento.....	78
Quadro 11 – Respostas do vendedor sobre o entendimento de ferramentas de gestão, acompanhamento e treinamento.....	82
Quadro 12 – Diagnóstico dos principais problemas encontrados.	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

P.D.C.A – Plan, do, check and act

PLAN 5W2H – Plano de ação

P.O.P - Procedimento Operacional Padrão

ISO 9001 - Gestão da qualidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema e Questão da Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.	14
1.4 Estrutura da Pesquisa.	15
 2 A ESCOLHA DO DISTRIBUIDOR E A DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	17
2.1 Potencial da Área de Estudo.....	18
2.2 Principais Concorrentes e Desafios.....	22
 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
3.1 O que é Venda.....	28
3.1.1 O papel do Vendedor.....	30
3.2 Gestão de Vendas.....	33
3.2.1 O papel da Liderança.....	39
3.2.2 Gestão por Comportamento x Gestão por Resultados.....	42
3.2.3 Gestão por comportamento.....	43
3.2.4 Gestão por Resultado.....	45
3.3 Motivação.....	48
3.4 Motivação em Vendas.....	54
 4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	59
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	59
4.2 A Escolha do Método de Pesquisa-ação.....	60
4.3 Critério para a Escolha do Distribuidor e Vendedores para o Estudo.....	62
4.4 Seleção dos Entrevistados.....	62
4.5 Coleta das Informações.....	63
4.6 Tratamento e Análise dos Dados.....	66

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
5.1 Análise do Questionário.....	69
5.2 Análise do Acompanhamento em Campo.....	75
5.3 Apresentação de Soluções para Problemas Encontrados.....	86
5.3.1 Diagnóstico do Problema.....	88
5.3.1.1 Identificação do Problema.....	88
5.3.1.2 Reconhecimento dos Fatos dos Problemas.....	89
5.3.2 Desenvolvimento das Ferramentas.....	93
5.3.2.1 Planejamento das Atividades para a Solução dos Problemas.....	94
5.3.2.2 Implementação das Ferramentas Desenvolvidas.....	96
5.3.2.3 Monitoramento do Uso das Ferramentas.....	97
5.3.3 Implementação, Acompanhamento no Campo e Consolidação das Ferramentas.....	99
5.3.3.1 Avaliação do Efeito das Ações.....	100
5.3.3.2 Conclusão do Processo.....	105
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 106
 REFERÊNCIAS.....	 110
 APÊNDICES.....	 112
APÊNDICE A - Modelo Formulário Entrevista Encaminhado aos Participantes.....	113
APÊNDICE B - Modelo Formulário Descrição de Cargos.	117
APÊNDICE C - Descrição das Atividades do Cargo Gerente.....	119
APÊNDICE D - Modelo formulário P.O.P - Procedimento Operacional Padrão – Clientes Ativos.....	121
APÊNDICE E - Modelo formulário P.O.P - Procedimento Operacional Padrão – Clientes Inativos	125
APÊNDICE F - Modelo formulário 5w2h – Procedimento Operacional Padrão.....	128

1 INTRODUÇÃO

A busca por melhorias na qualidade de produtos e serviços é um objetivo comum entre empresas qualificadas, isto é, as empresas buscam formas de se destacarem e se diferenciarem dos diversos concorrentes, com o objetivo de conquistar a fidelidade de seus clientes e parceiros. Essa estratégia encontra respaldo em todos os setores da economia, mas é de fundamental importância nos casos de produtos e serviços “não essenciais”, aqueles cujo consumidor compra através da abordagem do vendedor, detalhada em meio a ofertas e benefícios.

É sabido que a venda de produtos e serviços “não essenciais” é alcançada por meio do envolvimento e comprometimento dos colaboradores, fato que leva os gestores a buscarem por novas estratégias e soluções que visem o melhor desempenho da equipe.

Uma dessas propostas refere-se à valorização das pessoas. O objetivo é promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e a organização. Nesse sentido a satisfação do indivíduo está diretamente relacionada à qualidade e produtividade para o bom funcionamento do negócio.

Nessa busca, o papel do gestor é essencial, para transformar seus colaboradores em equipes motivadas, engajadas, mobilizadas e participativas. A cada dia percebe-se o aumento da procura por mecanismo que contribuam com a eficiência dos serviços prestados, transformando a satisfação em um bom atendimento e esse em compra efetiva dos produtos oferecidos.

Para tanto, é preciso que o gestor conheça o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades de sua equipe de trabalho. Isso só é possível se existir acompanhamento e proximidade do gestor e seus funcionários, pois a forma como o ser humano se comporta e se relaciona em seu dia a dia, seja nas atividades profissionais ou em sua vida pessoal, reflete diretamente em seus resultados, de acordo com Araújo (*et al.*, 2006, p.5):

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização.

Neste sentido, esta pesquisa parte da premissa de que o fator motivação tenha papel de destaque na gestão e na formação do estado de espírito desses colaboradores. As empresas precisam de profissionais sempre motivados para o desempenho eficaz e entregas de qualidade, cada um em sua área de atuação. Assim, de acordo com Gil (2006, p 206), se uma pessoa tem prazer pela função que desempenha na organização e o seu ambiente de trabalho lhe propicia aquilo que necessita, a motivação se revelará por meio de expressões e gestos positivos.

Desta forma, nas palavras de Deeprose:

É importante reconhecer também que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa (DEEPROSE, 1999, p. 3).

Entende-se que não existirá resultado satisfatório para as empresas se não houver pessoas motivadas e com elevado nível de habilidades e talento.

1.1 Problema e Questão da Pesquisa

Assim, a problemática que instiga a investigação deste estudo é sobre a importância da motivação da equipe comercial em um mercado excessivamente competitivo, no qual os concorrentes têm a mesma forma de atuação e com produtos de igual técnica.

A equipe comercial é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (CHURCHILL *et al.*, 2000), afinal são os principais responsáveis em construir a ponte entre empresa, produtos, serviços e clientes. Assim, investir tempo e recursos na qualificação e motivação da equipe comercial garantem melhores desempenhos e resultados (STEENBURGH; AHEARNE, 2012).

Desta forma, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento:

Como as atividades dos vendedores de um varejo automotivo podem ser organizadas pelos gestores de vendas por meio de ferramentas já existentes, pensando em aumentar a motivação para a realização do trabalho e cumprimento das metas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, nesta pesquisa pretende-se apresentar de forma estruturada um modelo de gestão de equipe, organizando as atividades de trabalho dos vendedores por meio de ferramentas já conhecidas, porém adaptadas à realidade do distribuidor e característica do mercado de atuação, reduzindo fatores que impactam na motivação do trabalho e no atendimento aos clientes, desta forma, cumprir às metas propostas neste estudo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, apresenta-se:

- Diagnóstico do problema: verificar fatores que podem influenciar no alcance da qualidade no atendimento ao cliente, além dos fatores relacionados à motivação da equipe de vendas;
- Construção de proposta de solução: desenvolver metodologia e conjunto de ferramentas que auxiliarão empresas varejistas a atingir seus resultados através de uma equipe motivada, engajada e treinada.
- Validação da proposta com a empresa: implementação e consolidação das ferramentas.

1.3 Justificativa

O presente trabalho justifica-se pela importância da organização das atividades em manter as pessoas motivadas no setor de vendas, a forma que tal motivação contribui para a qualidade do atendimento e por consequência a satisfação do cliente. Assim, entende-se que gerir pessoas é uma atividade primordial para que uma empresa alcance seus objetivos, sem importar o segmento de atuação, tamanho da organização ou setor em que atua (público, privado, organização não governamental, entre outros). O colaborador tende a se mover para saciar algum objetivo pessoal, e a empresa pode conduzir esse

movimento por meio de um conjunto de metas, como exemplifica Chiavenato (2005), mas é importante levar em consideração que existem necessidades e metas individuais, sendo responsabilidade da empresa entender essas individualidades.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O estudo é composto por cinco capítulos, cujos conteúdos estão distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução. O trabalho é iniciado com a contextualização do tema, indicação do problema e pergunta de pesquisa, definição dos objetivos geral e específicos, bem como da justificativa e apresentação da estrutura da pesquisa.

Capítulo 2 – A escolha do distribuidor e a descrição do negócio. O distribuidor atua em uma região do Brasil que reflete todo o universo encontrado em território nacional, como, por exemplo: concorrentes, variação de rendas, diversidade de frota circulante, grande número de bandeiras de postos de combustível, enfim, um cenário que permite replicar o resultado do trabalho para todos os varejistas do mesmo segmento independente de marca de seus produtos ou região.

Capítulo 3 – Fundamentação Teórica. São apresentados os conceitos de vendas e qual o papel do vendedor, a definição sobre gestão de vendas e qual o papel da liderança nesse processo, bem como o entendimento sobre gestão por comportamento x gestão por resultado, e finalmente conceito de motivação e motivação em vendas de forma específica.

Capítulo 4 – Metodologia de pesquisa. É apresentado o método de acompanhamento e análise junto com a coleta de dados que foram realizadas no decorrer do estudo.

Capítulo 5 – Apresentação e análise dos resultados. Nesse capítulo é apresentado os resultados das entrevistas realizadas, os problemas encontrados nos acompanhamentos de campo, bem como as ferramentas desenvolvidas e a avaliação dos efeitos das ações e os resultados de vendas após a aplicação dos conceitos.

Capítulo 6 – Conclusão. Esse capítulo é destinado para a conclusão da pesquisa, assim, realiza-se a análise sobre os objetivos iniciais propostos e os resultados obtidos após sua implementação.

Ao final, encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices utilizados na pesquisa.

2 A ESCOLHA DO DISTRIBUIDOR E A DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A pesquisa foi desenvolvida em uma distribuidora de produtos automotivos, responsável pelo atendimento no segmento de postos de combustível, centro automotivo e troca de óleo que atua no mercado de São Paulo e ABCD - SP, e oferece seus produtos/serviços para um total de 4.000 pontos de vendas cadastrados.

Considerando que este é um setor com poucos *players*, mais informações sobre o distribuidor não serão reveladas em virtude da confidencialidade, conforme o termo de livre esclarecimento apresentado e aceito por todos os envolvidos da pesquisa.

A escolha pelo distribuidor de São Paulo, como base deste estudo, ocorreu pelo fato da empresa estar em uma região do Brasil que reflete todo o universo encontrado em território nacional. Nesta área de atuação, encontra-se: diversos concorrentes, regiões de alto poder aquisitivo, regiões de baixo poder aquisitivo, uma frota circulante diversificada com todas as marcas de veículos com representatividade no Brasil, grande número de bandeiras de postos de combustível, inclusive redes locais e “bandeiras brancas”, enfim, cenário que permite replicar o resultado do trabalho para todos os varejistas do mesmo segmento independente de marca ou região.

Na reunião de apresentação do projeto de pesquisa, realizada com o diretor da distribuidora, evidenciou-se que o entendimento sobre o que a empresa esperava de seus profissionais de vendas não estava claro, e que essa falta de alinhamento causava frustração e desmotivação de todos os envolvidos. As reuniões de início e fechamento de mês aconteciam de forma organizada e eram bem elaboradas pela diretoria da empresa, porém a equipe não tinha total domínio sobre suas tarefas e isso causava pequenas discussões e desentendimentos durante a reunião.

Devido aos desentendimentos, a equipe se sentia desmotivada, injustiçada com as cobranças que recebiam da gerência e não executavam as suas atividades de maneira adequada, respeitando um padrão no atendimento, o que era percebido pelos clientes no dia a dia. Como consequência, os

vendedores não atingiam suas metas, deixavam de receber os bônus variáveis, o que impactava em seus salários, assim gerava mais frustrações e desinteresse.

Como foi destacado, é importante que os líderes se mantenham atentos aos sinais de desmotivação da equipe, de forma que possam corrigir o curso das ações, levando sempre em consideração os conceitos de motivação intrínseca (IM) e motivação extrínseca (EM) (KHUSAINOVA, *et al.*, 2018), afinal, como nos revela Bezerra e Silva (2016, p. 15):

Não se pode definir uma meta quase inatingível, isso faz com que se perca completamente o interesse e a motivação dos participantes, por mais que a organização acredite estar investindo um montante significativo, que justifique a meta. Melhor nem começar se o caminho for esse.

O efeito negativo desse ciclo vicioso tem impacto direto no resultado financeiro da distribuidora, isso porque ela não conseguia alcançar o faturamento necessário para manter a operação saudável, mesmo com o grande potencial de sua área de atuação, como apresentado no relatório IBGE de frota circulante. Esse cenário credenciou a empresa como alvo ideal para pesquisa, uma vez que o problema identificado tinha relação direta com o ato de motivar seus funcionários.

2.1 Potencial da Área de Estudo

O mercado de varejo químico automotivo brasileiro apresenta boas oportunidades de vendas por ser pouco explorado, pois os donos de veículos não têm a cultura de manutenção preventiva, existem poucas empresas de representatividade nacional e com qualidade comprovada. Para compreender um pouco este potencial, pode-se ter como base o relatório do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2018, o qual aponta que no Brasil existem aproximadamente 100 milhões de veículos automotores.

Figura 1. Relatório do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2018

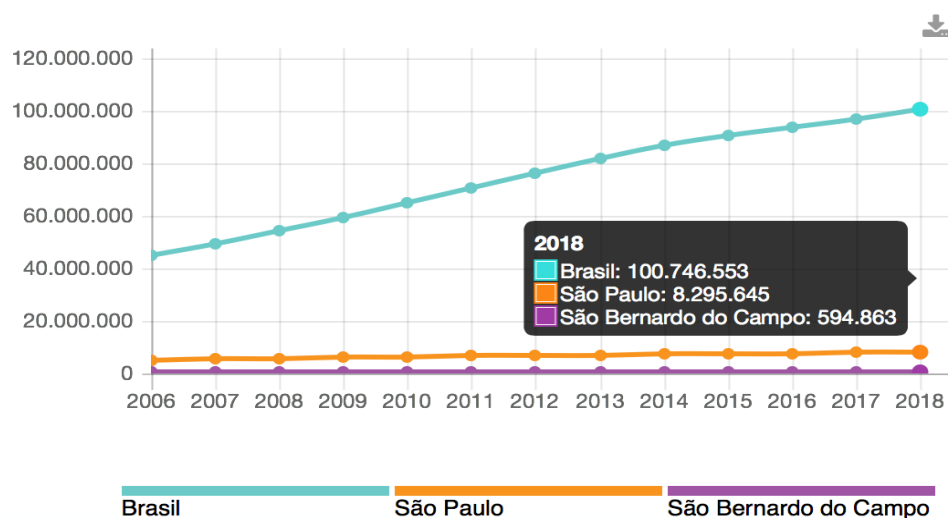
ANÁLISE FROTA CIRCULANTE AUTOMOVEIS		
Brasil	100.746.553	%
São Paulo	8.295.645	8,2%
Santo André	527.602	0,5%
São Bernardo	594.863	0,6%
São Caetano	142.658	0,1%
Diadema	211.241	0,2%
Total frota circulante - região distribuidor	9.772.009	9,7%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2018.

Na sequência, apresenta-se os gráficos, retirados do site do IBGE, com as informações detalhadas sobre a função do potencial de Mercado de vendas.

Gráfico 1. Mercado de vendas – São Paulo e São Bernardo do Campos

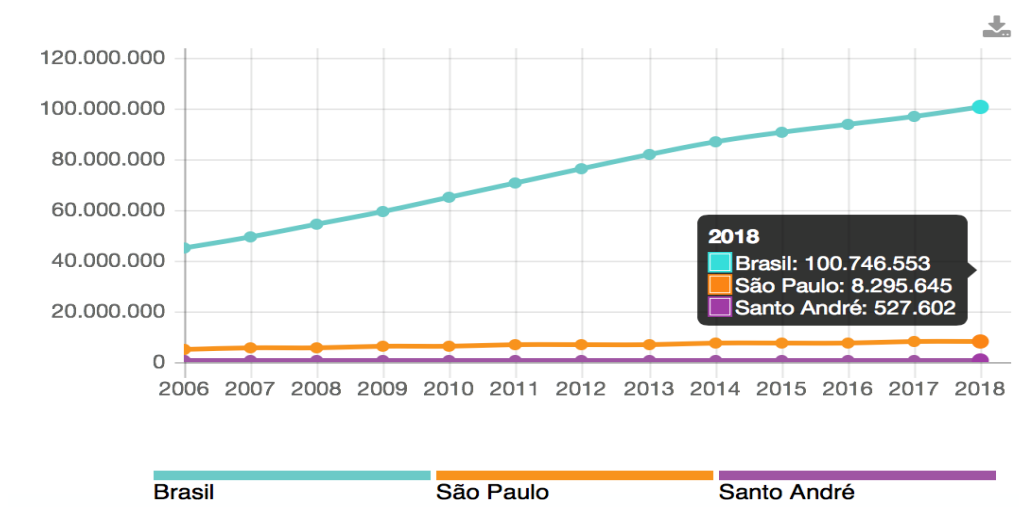
Veículo (Unidade: veículos)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2018.

Gráfico 2. Mercado de vendas – São Paulo e Santo André

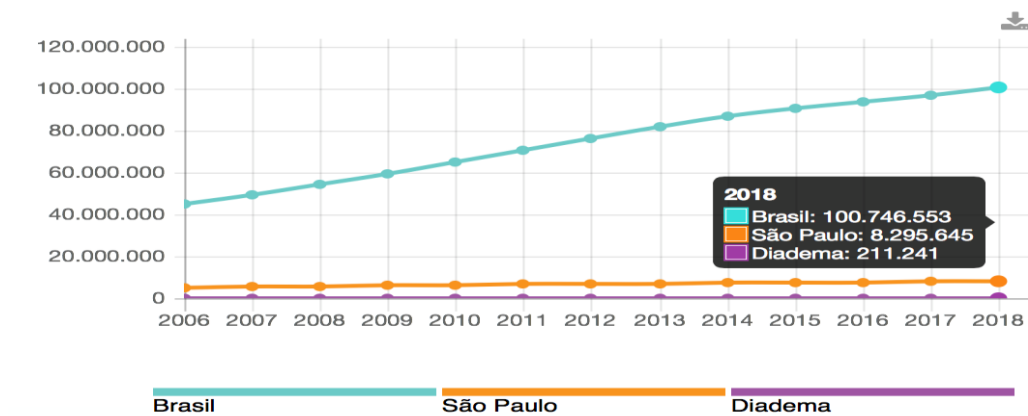
Veículo (Unidade: veículos)



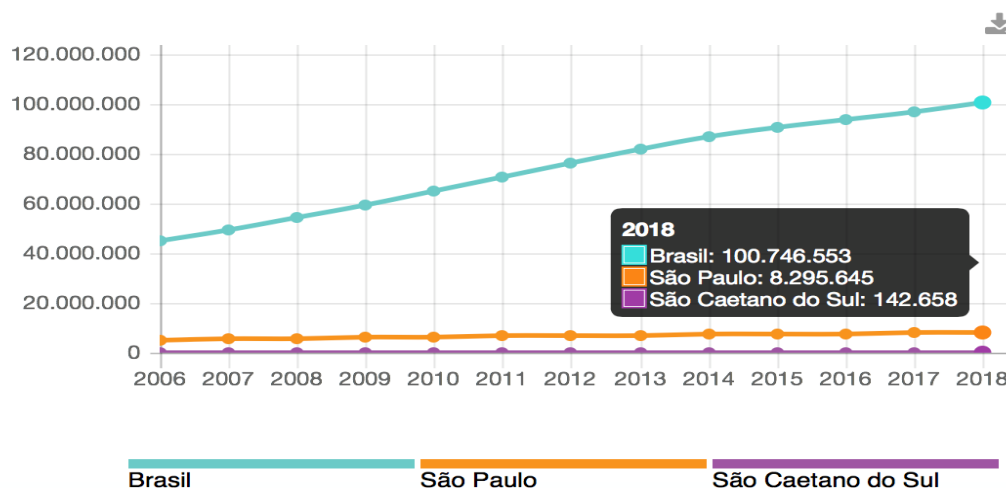
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2018.

Gráfico 3. Mercado de vendas- São Paulo e Diadema

Veículo (Unidade: veículos)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2018.

Gráfico 4. Mercado de vendas – São Paulo e São Caetano do Sul**Veículo** (Unidade: veículos)

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2018.

Para entender o potencial de faturamento do distribuidor, se apenas 5% desta frota circulante utilizasse um produto por mês, teria-se um mercado de aproximadamente R\$52 milhões em faturamento, considerando um *ticket* médio de R\$9,00 por unidade de produto vendido. Esse potencial é possível de se alcançar através de parcerias com a indústria automotiva, redes de distribuição de combustível e grandes grupos varejistas, trabalhando com tecnologia e qualidade, como indica a Figura 2:

Figura 2. Análise da frota circulante de automóveis

ANALISE FROTA CIRCULANTE AUTOMOVEIS					
Brasil	100.746.553	%	Potencial - 5%	01 produto / mês	ticket médio R\$ 9,00
São Paulo	8.295.645	8,2%	414.782	4.977.387	R\$ 44.796.483,00
Santo Andre	527.602	0,5%	26.380	316.561	R\$ 2.849.050,80
São Bernardo	594.863	0,6%	29.743	356.918	R\$ 3.212.260,20
São Caetano	142.658	0,1%	7.133	85.595	R\$ 770.353,20
Diadema	211.241	0,2%	10.562	126.745	R\$ 1.140.701,40
Total frota circulante - região distribuidor	9.772.009	9,7%	488.600	5.863.205	R\$ 52.768.848,60

Fonte: Elaborado pelo autor.

A demonstração do potencial de vendas da região deixa claro o quanto o distribuidor pode crescer, bem como a importância de ter força de venda treinada, bem direcionada e acompanhada, pois como apresentado por Gheno (*et al.*, 2009, p. 84):

Um vendedor desmotivado não vende e nem se vende. Ele não passa a segurança que o cliente precisa receber, além de demonstrar a todos a sua insatisfação. Um vendedor sem motivação dificilmente alcança às metas, tanto das empresas quanto as próprias.

Desta forma, fica evidente a necessidade de trabalhar com os aspectos motivacionais e ajudar a força de vendas a vender mais.

2.2 Principais Concorrentes e Desafios

É caracterizada como venda “não saudável”, conhecida como *push*, a ação do dono do veículo aderir a compra - não por convicção própria ou por conhecimento técnico dos benefícios que terá com o uso do produto -, por convencimento de um agente de venda, que em geral é conhecido como “frentista”. Esse, que por sua vez, também possui baixo conhecimento técnico e é convencido a realizar a venda para ganhar comissão.

Como características da Venda *push*, destaca-se o comportamento dos vendedores que procuram empurrar a venda e não entender a necessidade do cliente. Neste tipo de ação, o vendedor não questiona, não ouve e não procura entender as necessidades de seu cliente, tendo como foco somente a venda e as metas da empresa. Sabendo que o modelo de comercialização que o distribuidor escolheu participar apresenta essas características, é importante que seus vendedores tenham o autopercepção de motivação e que a motivação intrínseca dos vendedores os impulsionem no convencimento dos multiplicadores (frentistas, mecânicos, balconistas) que atendem o PDV – Ponto de Venda -, para assim garantir o giro de seu produto.

Se a motivação interna (o que o move para sair de sua casa todos os dias) do vendedor estiver alinhada com a motivação externa (incentivos da empresa), ele será capaz de incentivar os funcionários do PDV a oferecer os seus produtos ao dono do veículo, e desta forma alcançar suas metas.

Após a caracterização de alguns desafios do modelo de vendas, tanto para o consumidor final, quanto para os PDVs, é importante o entendimento do ambiente competitivo do setor. Os competidores mais relevantes deste mercado de atuação do distribuidor, são: STP e Bardahl, como as marcas com maior presença no mercado, tanto no volume de vendas, quanto na pulverização (quantidade de PDV's com compra).

Radnaq, Orbi, Aut e outras marcas regionais, estão ganhando importância com baixa especificação e preço dos produtos, além de aumentar as vendas por meio de incentivos no ponto de compra. A definição do *Market share* da região de atuação do distribuidor foi possível através de pesquisa interna de sua equipe de vendedores, que durante 2018 analisaram em suas regiões de atuação quais marcas estariam presentes.

No Quadro 1, apresenta-se algumas Informações sobre a história das concorrentes.

Quadro 1. História das principais concorrentes do Mercado

<i>História da Bardhal</i>	<i>História da STP</i>	<i>História da AUT</i>	<i>História Radnaq</i>	<i>História Orbi Química</i>
<p>Em 1939, Ole Bardahl fundava a Bardahl Manufacturing, em Seattle (EUA). Seu produto, o aditivo para óleo de motor, representaria uma verdadeira revolução na maneira de cuidar dos veículos em todo o mundo, tanto é que nos anos 1950, a marca Bardahl estava entre as mais conhecidas do planeta. No Brasil, os primeiros produtos chegaram em 1953, no Rio Grande do Sul. Mas foi apenas quatro anos depois, em 1957, que uma fábrica seria instalada em São Paulo, com o nome de Lubarsa (Lubrificantes Bardahl SA). Podemos dizer que nascemos junto com a indústria automobilística nacional, e isso foi fundamental para o crescimento vertiginoso da empresa na década de 1960.</p> <p>Esta fábrica começou a abastecer todo o território nacional e, em pouco tempo, a marca Bardahl tornou-se, também no Brasil, sinônimo de aditivos. Com propagandas inteligentes e cativantes, como a Turminha Brava, dos anos 1950 a 1980, e a Motor Gang, na década de 1990, e o apoio ao desenvolvimento do automobilismo nacional e às grandes estrelas desse esporte, entre elas Emerson Fittipaldi, a Bardahl foi alimentando um hábito do consumidor brasileiro: cuidar de carros com Bardahl.</p> <p>O desenvolvimento de produtos como o Maxoil Long Life, que introduziu no mercado nacional o conceito long life, e o Proal, primeiro aditivo para o etanol, fortaleceram a imagem da marca, conhecida pela qualidade dos produtos e pioneirismo das ações.</p>	<p>A história da STP no Brasil começou em 1994, quando a empresa Petroplus, detentora dos direitos de uso da marca no País, conquistou a exclusividade de importar e distribuir os produtos da STP no Brasil. Com isso, um projeto único de distribuição passou a ser implantado, e uma rede de distribuição começou a ser estruturada em todo o território nacional.</p> <p>Com o aumento dos volumes, em 1999, a Petroplus passou a envasar seus produtos no Brasil, com o mesmo padrão de qualidade dos produtos importados, porém com maior competitividade - e o mais importante: gerando empregos e desenvolvimento para a economia nacional.</p> <p>Com fábrica própria e uma rede exclusiva de distribuidores em todo o Brasil, os produtos da Petroplus/STP passaram a ser encontrados tanto no varejo automotivo (postos de gasolina, autopeças, supermercados) como no imenso mercado de reparação automotiva (oficinas mecânicas, concessionárias de veículos leves e pesados, pequenas e grandes frotas de ônibus e caminhões), além de fazendas, onde possui uma linha exclusiva para tratores, máquinas e implementos agrícolas.</p> <p>Com o trabalho sério e contínuo da STP, o mercado brasileiro de aditivos ganhou um novo tamanho, e novas marcas e empresas nasceram.</p> <p>Essas novas marcas começaram a oferecer ao mercado produtos de baixa qualidade e performance. Esse fato levou a STP a procurar quem mais entende de veículos leves e pesados no</p>	<p>Concebida em 1995 em um antigo edifício localizado na Stockton Street, em San Francisco, E.U.A, surgiu a ideia de uma marca que futuramente viria a ser altamente respeitada pela visão de buscar desde sua origem, inovações de alta percepção e processos de melhoria contínua, ligando a empresa ao maior Know How mundial disponível na área de tratamentos para sistemas automotivos.</p> <p>Automobile & Unlimited Treatment, significa tratamento completo de sistemas automotivos, sempre com o que existe de melhor em aditivos e fluidos funcionais com o uso de matérias primas e embalagens em processos de melhoria contínua da produção até a aplicação final.</p> <p>No Brasil a AUT chegou ao Brasil em 1997, contratando o renomado químico Stevam Guedes para implantar no país uma moderníssima planta com esses conceitos.</p> <p>Hoje a empresa conta com produtos líderes em suas categorias, como a linha Visão Total para tratamentos de vidros, escolhida diversas vezes pelas maiores revistas do setor automotivo como a melhor linha do segmento.</p> <p>Segmentos em tratamento de alta performance para: Fluidos funcionais; Arrefecimento; Bactericida; Combustíveis; Lubrificação; Limpeza e proteção.</p> <p>Futuro:</p> <p>A AUT tornou-se a marca que mais se projetou em seu segmento nos últimos 5 anos, recebendo assim grandes investimentos para se tornar um dos principais formuladores de produtos, efetuando parcerias sólidas com distribuidores exclusivos e com os maiores varejistas mundiais, estando presente em mais de 15.000 pontos de vendas.</p> <p>Fonte: http://www.aut.com.br/?page=sobre</p>	<p>A Radnaq é uma indústria especializada em desenvolver produtos químicos automotivos, sendo este um mercado em contínua ascensão.</p> <p>Desde 1995 atuando no mercado automotivo, desenvolvendo em laboratório próprio, produtos que são utilizados na manutenção de automóveis, motocicletas, caminhões, máquinas agrícolas, casas, barcos, entre outros.</p> <p>Produtos com tecnologia de última geração, garantia e qualidade comprovadas.</p> <p>Contamos com uma equipe composta por profissionais experientes e criativos tendo como compromisso único, oferecer a seus clientes e parceiros novidades com o melhor custo benefício.</p> <p>Nossos produtos antes de serem lançados no mercado são submetidos aos mais rigorosos testes de qualidade, que são comprovados através de certificados e laudos técnicos, processos que resultaram na conquista da certificação do INMETRO para a linha de Fluido para Freios DOT 3 e DOT 4.</p> <p>Outro fator que temos como prioridade é a questão ambiental. Somos a pioneira em lançar a linha de Aerossol em PET. Além dos aerossóis,</p>	<p>A Orbi Química é uma empresa com 100% de capital nacional que iniciou suas atividades em 2006, a princípio produzindo apenas o desengripante WHITE LUB SUPER, produto líder no segmento de lubrificante em aerossol.</p> <p>Mantém sua filosofia de investimentos em equipamentos e tecnologias inovadoras, com intuito de oferecer ao mercado uma extensa linha de produtos de alta performance.</p> <p>Sua instalação é de 11 mil metros quadrados sendo 7 mil metros de área construída.</p> <p>Atualmente oferecemos soluções completas para a linha de manutenção e conservação automotiva e construção civil, fabricando produtos químicos para diversas aplicações, todos seguindo rigorosos processos de produção e qualidade.</p> <p>Possui um laboratório equipado com aparelhos modernos para formulação e análise de qualidade dos produtos, equipamentos automatizados, equipe formada por Engenheiros Químicos e Técnicos especializados em desenvolvimento e controle de qualidade.</p> <p>Os produtos atendem aos padrões e exigências do INMETRO, são registrados e notificados na ANVISA e ANP.</p> <p>Está em processo de implementação (um terço concluído) do Sistema de gestão Integrada – ISO 9001:2008, ISO</p>

<p>Atualmente, a única fabricante licenciada para produzir Bardahl no Brasil é a Promax, empresa dos mesmos fundadores da Lubarsa. Além de uma extensa linha automotiva, que inclui produtos para veículos leves e pesados, a Promax conta com uma linha industrial, Maxlub, que inclui até os modernos lubrificantes atóxicos Kelube.</p> <p>Tecnologia, qualidade, pioneirismo e empreendedorismo podem resumir a história de sucesso da Bardahl no Brasil e no mundo.</p> <p>Fonte:http://www.bardahl.com.br/site/a-bardahl.php#</p>	<p>mundo: os fabricantes e montadores de veículos.</p> <p>Hoje, a STP é líder absoluta no mercado, com diversas homologações e recomendações de montadoras, como Volkswagen, BMW, Mercedes, Renault, Volvo, Mitsubishi, Kia, Hyundai, Subaru, Porsche, Nissan e John Deere.</p> <p>Além das montadoras de veículos, a STP possui sólidas parcerias com outras empresas, como a rede de postos Ipiranga, a rede Bosch Car Service de centros automotivos, a rede OAC de oficinas mecânicas e a rede de centros automotivos Bridgestone.</p> <p>Fonte:http://www.stp.com.br/2014/porta/quemsomos.php</p>		<p>outras linhas também já são envasadas em frascos PET como: Linha de Limpeza; Tratamento de Motores; Aditivo de Combustível, e agora em 2018 implantamos na embalagem PET a Linha de Fluido para Radiadores.</p> <p>Com o objetivo de alcançarmos a excelência no segmento automotivo brasileiro e atender as necessidades do consumidor, temos um dos portfólios mais completos do mercado, composto por: Fluido para Radiadores; Aditivos para Combustíveis; Aditivos para Lubrificantes; Tratamento de Motores; Aditivo para Combustíveis; Manutenção; Linha de Aerossol; Tintas em Spray; Condicionador de Metais; Limpeza e Acabamento; Odorizante de ambientes.</p> <p>Faça parte dessa empreitada e conheça melhor a Radnaq, uma empresa que será sua parceira com novo conceito de Inovação com Qualidade.</p> <p>Fonte:https://radnaq.com.br/a-radnaq.php</p>	<p>14001:2004 E OHSAS 18001:2007.</p> <p>Apesar da existência das 2 divisões de negócios, a empresa se caracteriza pelo seu modelo de gestão unificado, compartilhando a mesma visão e missão, presentes desde a sua fundação. Desta forma, a Orbi Química cresce criando valores para todos os públicos com os quais se relaciona, sejam eles colaboradores, clientes ou fornecedores.</p> <p>Fonte:http://orbiquimica.com.br/quem-somos/</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos textos transcritos, a partir dos sites das empresas - informações transcritas literalmente com fins para a análise do conteúdo das comunicações.

Como se pode observar nas descrições retiradas dos próprios sites de cada empresa analisada, percebe-se que todas se apresentam da mesma forma, procurando se posicionar como empresas “líderes em qualidades” com “produtos diferenciados e referência no segmento automotivo”, “fábrica própria”, “presença sólida no país” e “fortes desde os anos de 1990”. Quando todos os competidores se apresentam como líderes e com produtos de qualidade e tecnologia, não existe mais diferenciação das empresas, por isso o trabalho da equipe de vendas se torna essencial para o convencimento do cliente no momento de decidir pela compra.

Como observado, esse mercado tem como característica a similaridade dos produtos e uma clientela cada vez mais exigente, exigindo bom atendimento, serviço padronizado, bom relacionamento e a fidelização dos consumidores, sendo esses os pontos essenciais na decisão de compra. Para conquistar o cliente em um mercado tão competitivo e nivelado, é necessário ter bons profissionais nas funções de vendas e, antes disso, ter um bom líder, que motiva e permita que os vendedores sejam multifuncionais, como afirma George (2010, p. 1047), a seguir:

Nos mercados de negócios, as empresas geralmente dependem muito da função de vendas para atingir os clientes, bem como posicionar e diferenciar a empresa, construindo relacionamentos confiáveis e lucrativos com os clientes.

Se um vendedor possuir a habilidade de influenciar o comprador, por meio de argumentos técnicos e comerciais a adquirir seus produtos, pode-se dizer que ele cumpriu com sua missão. Afinal, se as pessoas compram para resolver seus problemas, pode-se afirmar que o papel do vendedor dentro desse ciclo é entender qual o problema de seu cliente, desta forma, agir como um consultor e propor as soluções mais adequadas ao invés de tentar empurrar produtos para bater suas metas ou alcançar seus interesses é a atitude mais adequada.

Esse processo é importante não só para garantir o lucro da empresa, mas, também, para garantir que o negócio consiga se destacar em seu mercado de atuação. A nova definição das tarefas do vendedor contempla a capacidade de informar o comprador de forma desinteressada, a fim de persuadir buscando satisfazer suas necessidades (FUTRELL, 2014).

Trabalhar para atender e servir aos interesses do cliente é com certeza uma vantagem em um mercado tão competitivo. E se a equipe de vendas estiver alinhada com esses princípios de servidão, mesmo que seus produtos possam ser visto como um *commodities*, será possível conquistar a fidelidade dos seus clientes através da prestação de serviço, como apresenta Futrell (2014, p. 11):

A carreira na área de vendas proporciona a oportunidade de servir aos outros e de adquirir um propósito emocional na vida pela ajuda oferecida a terceiros. O serviço é uma das principais razões para escolhermos uma carreira de vendas! Para muitas pessoas, o serviço é a principal razão.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se as principais visões sobre o tema motivação e o papel da liderança na gestão de equipes comerciais, bem como a definição sobre a atividade de vendas. A partir do referencial teórico, busca-se direcionamentos de como impactar a produtividade de uma organização e como influenciar diretamente nas atitudes e desenvolvimento pessoal de toda equipe.

3.1 O que é Venda

O conceito de venda indica a ação de transferir a posse de uma propriedade para outra pessoa recebendo algum tipo de recompensa, ou pagamento em compensação. Por propriedade pode-se entender bens tangíveis e intangíveis. De acordo com Futrell (2014) pode-se definir com bens tangíveis, aqueles que têm existência física, que podem ser tocados, tais como terrenos, edifícios, máquinas, hardware, alimentos, entre outros. Já os bens intangíveis são aqueles que não existem fisicamente, por exemplo: prestação de serviço, uma carteira de clientes, o conhecimento, a mão-de-obra, marcas, patentes, direitos autorais, softwares, desenvolvimento de tecnologia, assim por diante.

O ato de vender contribui na melhora da vida das pessoas, pois é por meio do trabalho do profissional de vendas, atuando na ligação entre cadeia produtiva, comércio e consumidor final, que acontece o giro de mercadorias e serviços, estimulando o processo de inovação e tecnologia no mundo dos negócios. É, pois, de responsabilidade do vendedor introduzir e divulgar os benefícios e vantagens dos novos produtos, agindo como influenciador buscando convencer o comprador a adquirir sua ideia, o seu conceito (FUTRELL, 2014).

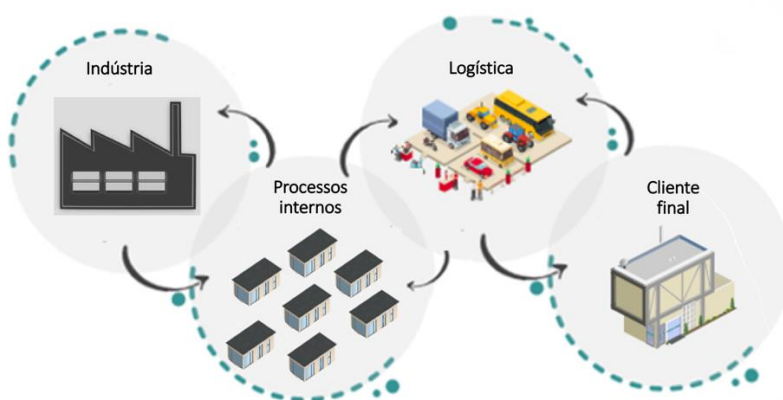
A ação de vender proporciona a movimentação da economia, e desta forma, pode-se dizer que profissional de vendas é uma das partes importantes da cadeia, pois é dele a função de entender a necessidade do comprador e oferecer a melhor solução para resolver o seu problema.

Como afirmam Avlonitis e Panagopoulos (2010, p. 1047), a seguir:

Nos mercados de negócios, as empresas geralmente dependem muito da função de vendas para atingir os clientes, bem como posicionar e diferenciar a empresa, construindo relacionamentos confiáveis e lucrativos com os clientes.

Se um vendedor possuir a habilidade de influenciar o comprador, por meio de argumentos técnicos e comerciais a adquirir seus produtos, pode-se dizer que ele cumpriu com sua missão e o resultado do seu permite movimentar outras profissões. Como exemplo pode-se citar um simples ciclo de vendas entre indústria e comércio, conforme Figura 4.

Figura 3. Exemplo de movimentação gerada pelo processo de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Futrell (2014).

Detalhando os fluxos apresentados na Figura 1, a indústria desenvolve um novo produto através de seu departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), seja por demanda existente ou para implantar uma nova tecnologia. Após o produto estar pronto e disponível para comercialização, o vendedor entra em contato com potenciais clientes oferecendo o novo produto e quando realiza as vendas, aciona o departamento de faturamento da indústria, que por sua vez, aciona o departamento de logística que movimentará rodovias, aeroportos e portos, gerando riquezas.

Nesse processo citado, nota-se o exemplo da participação de vários departamentos e profissionais que, após a venda confirmada, iniciam suas atividades¹. Entende-se, pois, que até os produtos considerados essenciais ou *commodities*, deixam de circular se não houver uma ação de vendas efetiva e conduzida de forma adequada. Vendas é a porta que leva a empresa a alcançar sua finalidade, ou seja, o lucro. Ao compreender o significado de vendas e qual sua função e importância dentro do planejamento das empresas, também é importante detalhar os motivos que levam as pessoas a comprarem.

Empresas e pessoas compram para resolver seus problemas. Muitas vezes elas têm o perfeito conhecimento sobre o que precisam e até aonde podem encontrar a solução. Outras vezes elas reconhecem suas necessidades, porém não têm a mínima ideia de como resolver, por fim, existem situações nas quais elas nem sabem que existe um problema.

Também é importante destacar que nem sempre buscam comprar produtos ou serviços, às vezes a busca é por saciar suas necessidades emocionais, como o prazer de ter o objeto, ou pelo *status* que ganharão ao adquirir um carro ou uma roupa de marca famosa, ou para se sentir aceito em um grupo específico. Enfim, elas compram a satisfação gerada por sua compra e não é errado dizer que nos tempos atuais, para algumas pessoas e empresa, é mais importante a vida ostentada em suas redes sociais do que usufruir dos benefícios de adquirir um bem ou um serviço.

3.1.1 O papel do Vendedor

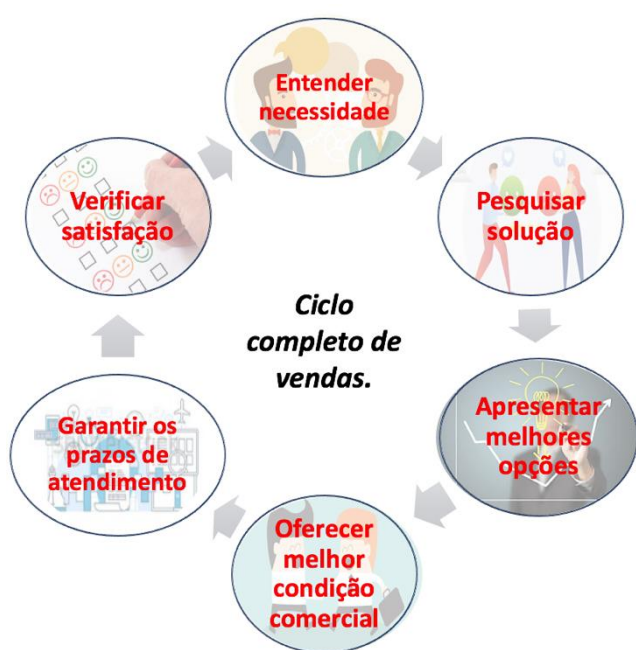
Se as pessoas compram para resolver seus problemas, pode-se afirmar que o papel do vendedor dentro desse ciclo é entender qual o problema de seu cliente, desta forma, agir como um consultor e propor as soluções mais adequadas ao invés de tentar empurrar produtos para bater suas metas ou alcançar seus interesses (FRUTRELL, 2014).

¹ Importante deixar claro que este estudo não tem por intenção colocar os vendedores como a profissão mais importante que existe, mas sim destacar a importância do ato de vender dentro da vida das pessoas.

Ao longo prazo, trabalhar para atender tão somente o interesse de seu cliente sem tentar enganá-lo, torna-se uma vantagem competitiva chamada de fidelização. Quando o cliente é atendido de forma satisfatória ou melhor ainda, de forma surpreendente, o vendedor garantirá novas rodadas de negócios. Afinal, quem negociaria uma segunda vez com um vendedor que só quis tirar vantagens?

A este atendimento “surpreendente”, pode-se chamar de ciclo completo de vendas, ilustrado na Figura 5.

Figura 4. Ciclo completo de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em FUTRELL (2014).

A Figura 5 mostra como é importante cumprir cada etapa, sempre validando com o comprador se ele está satisfeito e se o que está sendo oferecido faz sentido e atende suas expectativas. Cada etapa se encaixa como um quebra-cabeça.

- **Entender a necessidade:** como se fosse uma consulta, um diagnóstico, onde se faz perguntas investigativas com o cuidado de ter a certeza do problema que o comprador espera resolver.
- **Pesquisar solução:** para atender às necessidades relatadas é considerado “fazer o básico”. Pesquise soluções completas que impressionem e causem um impacto positivo.

- **Apresentar melhores opções:** importantes que sejam apresentadas soluções sob medida ao comprador. Quanto maior a capacidade de personalizar as soluções, maior será o valor percebido pelo produto.
- **Oferecer melhor condição comercial:** é tão importante quanto fazer um perfeito diagnóstico do problema. É preciso levar em consideração a margem de lucro da empresa, mas sem esquecer que por mais que sua oferta tenha sido personalizada, o comprador tem como compará-la com a de outros concorrentes. Podemos entender que, por melhor condição comercial é o que quando o cliente tem suas expectativas atendidas por um preço justo.
- **Garantir os prazos de atendimento:** para não gerar frustrações ao comprador, que depois de ser encantado com a solução apresentada estará ansioso para resolver seus problemas.
- **Verificar a satisfação:** para garantir a fidelização do cliente. Se todos os passos anteriores foram realizados com acerto, o último passo é o momento do vendedor valorizar seu trabalho validando se o problema foi realmente resolvido e finalizando sua participação no ciclo de compra.

Esse processo é importante não só para garantir o lucro da empresa, mas, também, para garantir que o negócio consiga se destacar em seu mercado de atuação. A nova definição das tarefas do vendedor contempla a capacidade de informar o comprador de forma desinteressada, a fim de persuadir buscando satisfazer suas necessidades (FRUTELL, 2014).

Percebe-se, assim, que o papel do vendedor não se resume apenas em tirar o pedido e mandar para a empresa faturar. Vender é cuidar de todo o ciclo, e assim sendo, pode-se dizer que os vendedores que conseguem se relacionar de maneira natural e desinteressadamente conquistam a empatia do comprador e tendem a ter mais sucesso, principalmente se o produto ou serviço que ele trabalha não for de uso obrigatório, de primeira necessidade ou, ainda, se trabalha com *commodities* e representa algum produto com baixa diferenciação frente aos concorrentes.

Trabalhar para atender as expectativas, agindo sempre na busca de servir aos interesses do cliente é com certeza uma vantagem em um mercado tão competitivo.

Como apresenta Futrell (2014, p. 11):

A carreira na área de vendas proporciona a oportunidade de servir aos outros e de adquirir um propósito emocional na vida pela ajuda oferecida a terceiros. O serviço é uma das principais razões para escolhermos uma carreira de vendas! Para muitas pessoas, o serviço é a principal razão.

Segundo Futrell (2014), a maioria das pessoas atuam em algum momento de sua vida como vendedoras, seja para vender um produto, serviço, para “se vender” - como em uma entrevista para conquistar um emprego -, ou para angariar fundo para uma instituição filantrópica, para apresentar um orçamento em uma reunião com executivos, como filho, para conquistar algo de seus pais ou como o funcionário, quando solicita aumento salarial. Enfim, todos em algum momento podem exercer o papel de vendedor, levando alguém a solução para seus problemas em troca de um valor financeiro.

Ao aprofundar o exemplo do funcionário, que precisa pedir um aumento de salário, a regra do ciclo completo de vendas se encaixa perfeitamente. Ele tem que buscar entender qual a necessidade de seu chefe, pesquisar como ele no papel de funcionário, pode apresentar a solução, indicar o melhor valor possível (aumento salarial), garantir que as entregas atendam as expectativas e prestar contas, validando a satisfação. Assim, independente da profissão escolhida ou da situação em que se encontra, ser um bom vendedor é um diferencial em um mundo tão competitivo, em que os detalhes fazem a diferença.

3.2 Gestão de Vendas

Ter um método de gestão que conduza de maneira eficiente a equipe comercial de uma empresa é fundamental para elevar o nível de eficiência, gerando maiores resultados com menores gastos de recursos, principalmente o financeiro. Mas o que é gestão de vendas?

Pode-se dizer que gestão de vendas é uma série de esforços com o foco em: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar às atividades da equipe comercial para alcançar suas metas. Assim, a tarefa da coordenação consiste nas etapas de venda do produto, tais como: precificação, posicionamento, escolha do melhor canal de distribuição, treinamentos e capacitação da equipe de vendas, material de divulgação, implantação de metas e acompanhamento das atividades dos vendedores, elaboração de campanhas, entre outras.

Vender é uma parte importante do processo de uma empresa, mas vender a qualquer custo ou vender de forma errada pode ser um problema ainda maior do que não vender. De acordo com Casas (2012), para estruturar o sistema de gestão de vendas em uma empresa é necessário conhecer primeiro a sua realidade, buscar entender qual é o seu mercado de atuação, características da região que atende, cultura de seus profissionais, quais dias são disparadas as campanhas ou também aspectos específicos ligados ao seu público alvo, sua sazonalidade (variação de vendas de um produto em determinados períodos do ano), entre outras particularidades.

Existem casos conhecidos de sistema de gestão, como, por exemplo, o proposto por Falconi (2004), focado em gerenciamento de rotinas que busca o estabelecimento de metas com base em captura de lacunas, esse sistema apresentou boa performance em uma empresa, e quando implantado em outra; o resultado foi diferente do esperado. Pode-se compreender, com esse exemplo, que para desenvolver ou melhorar algo é necessário conhecê-lo.

O foco do sistema de gestão de vendas deve direcionar a equipe de vendas para resolver os problemas de seus clientes. O cliente é o foco. Existem bons sistemas que, por não estarem personalizados a realidade da empresa, proíbem o vendedor de atender as necessidades de seus clientes.

Como já apresentado, manter um bom relacionamento com os clientes deve ser encarado como prioridade. Clientes satisfeitos geram novas vendas e também novos clientes, por isso o sistema de gestão não deve limitar ou impedir que o vendedor crie soluções personalizadas, pois entende-se que cada cliente tem suas particularidades.

Desta forma, Silva (*et al.*, 2016, p. 638) afirmam:

Outro ponto relevante é que mecanismos de controle de comportamento rígidos podem inibir a locomoção da equipe de vendas. Desse modo, gestores devem encontrar formas mais flexíveis de controlar seus subordinados. Por exemplo, proporcionar oportunidades para que os vendedores expressem suas opiniões, refaçam trabalhos/vendas e participem da criação de estratégias para as ações de vendas podem ser formas mais flexíveis.

Segundo Castro (*et al.*, 2018), desenvolver um planejamento estratégico sólido deveria ser a prioridade de qualquer negócio, sendo fundamental um bom sistema de gestão de vendas que busque atender etapas, como:

- Permitir que se faça o planejamento;
- Contemplar o acompanhamento e treinamento da equipe em suas atividades de campo;
- Estruturar e preparar a empresa para crescer.

Essas etapas serão detalhadas para que se tenha uma boa compreensão sobre a difícil tarefa de gerir uma força de vendas de maneira inteligente.

- Permitir que se faça o planejamento

Planejar é ser capaz de traçar cenários futuros, fazer previsões, definir “o que” fazer e determinar “como” fazer. Por isso, o planejamento é fundamental para alcançar às metas, além de ser característica de uma equipe de alta performance. Para que um planejamento de vendas tenha efetividade é fundamental o alinhamento com as principais áreas da empresa e de seus executivos, o que pode-se chamar de estrutura organizacional.

É importante o alinhamento de todos os setores para evitar falhas na execução do plano definido ou que os resultados alcançados sejam inferiores ao esperado, como apresentam Spiro (*et al.*, 2010, p.93):

Para maior clareza, imagine que o objetivo de vendas de uma empresa seja aumentar sua participação no mercado para 20% no ano seguinte

e que sua estratégia-chave seja aumentar as vendas de suas grandes contas nacionais em cerca de 30% em relação ao ano anterior. Entretanto, a força de vendas da empresa está estruturada de forma que os esforços de cada representante estão distribuídos com precisão sobre contas de todos os tamanhos. Nenhum executivo-chave está designado a vender para as contas nacionais. Nessas condições organizacionais, é duvidoso que essa empresa implemente seu planejamento com sucesso.

É essencial organizar e preparar a equipe comercial, porém terá baixo ou quase nenhum resultado se o planejamento não for construído com todos os setores e avalizado pelos executivos da empresa. Quanto maior for o tempo dedicado ao planejamento, maior o resultado. Investir tempo na previsão de vendas, programar estoque, organizar os investimentos, antecipar tendências de mercado e planejar estratégias mais lucrativas e eficazes de acordo com a realidade da empresa. Previsão é a base de um orçamento seguro (SPIRO *et al.*, 2010).

Ainda dentro do planejamento, outro ponto que não pode ser negligenciado é a definição das metas e modelo de acompanhamento e análise. Quando se fala em gestão, avaliar e medir, são duas palavras que não se separam. Só é possível dizer, por exemplo, que um vendedor executa bem uma atividade, ou que está gerando um bom resultado, se houver um sistema de medição e acompanhamento atestando essas afirmações.

Segundo Castro (*et al.*, 2018, p. 132):

Quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio, mas por outro lado, elas necessitam ser baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. É importante que a quota seja fácil de entender para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.

Com o sistema de metas bem alinhado existe uma infinidade de ações que podem ser tomadas pela gerência, desde promoções ou demissões, a segmentar melhor o time a direcionar um treinamento específico para algum vendedor, pagamentos de premiação para motivar quem bateu meta ou para equipe toda, se o objetivo era global.

Ainda de acordo com Castro (*et al.*, 2018, p. 132):

De fato, um plano de incentivo bem feito (análise da função vendas – determinação das quotas e objetivos – plano de remuneração) diminui

os custos de supervisão e controle, além de fazer convergir os objetivos da empresa e do vendedor.

Um sistema de metas bem alinhado ajudará a liderança da empresa definir “o que” e para “onde” direcionar a atenção, replicar boas práticas, definir investimentos ou cortes.

- Contempla o acompanhamento e treinamento da equipe em suas atividades de campo

Todo bom sistema de vendas prevê atenção a atividade de treinar e acompanhar a equipe comercial no atendimento aos clientes, desta forma, entender os diferentes perfis e suas necessidades. É no acompanhamento de campo que o treinamento ganha sentido prático, preparando a equipe comercial para lidar com diversos tipos de negociação (valores, prazos, formas de pagamento, produtos em estoque, entre outros), assim, os vendedores se sentirão preparados para atender cada perfil de comprador da melhor maneira possível, o que refletirá em resultados mais eficazes, como apresentam Spiro (*et al.*, 2010, p. 193):

O programa de treinamento é um elo vital no processo de conversão de um novato em um representante de vendas produtivo. Estima-se que as empresas dos Estados Unidos gastam mais de US\$ 7 bilhões ao ano com treinamento em vendas. No entanto, o dinheiro gasto no recrutamento e na seleção de profissionais de vendas pode ser desperdiçado se a contratação não for seguida pelos programas de treinamento adequados. Além disso, representantes experientes podem não melhorar ou nem mesmo manter sua produtividade se não receberem treinamento contínuo adequado.

Quando se trata de gestão, é possível dizer que os problemas que mais prejudicam os vendedores e a equipe comercial não são os grandes, ou pelo menos eles não começam grandes. Quase sempre são simples e um acompanhamento próximo poderia resolver rapidamente, como nos apresenta Pflaeging (2009, p. 73):

O que importa, em última análise, é prever o futuro, orientar as ações, mediante instruções, de acordo com essa previsão, e verificar a execução delas através de controle, que está sempre localizado pelo

menos um nível hierárquico acima de onde o trabalho é executado. Nesse processo, o saber constitui o pressuposto e o mais importante motor do desempenho.

Neste sentido, estar com o vendedor em campo é uma das formas mais efetivas de se resolver problemas, além de ser considerada a atividade mais importante em gestão de vendas, pois a partir desta ação, pode-se entender quais os mecanismos de motivação de sua equipe, quais os motivos que levam um integrante da equipe a ficar desmotivado (se pelas dificuldades que está enfrentando na tarefa atual, por falta de acompanhamento, se por falta de entendimento de suas metas ou ainda a importância que seu trabalho tem sobre o resultado de toda a empresa). São pontos que, sem um acompanhamento próximo, são impossíveis de serem identificados, conforme Pflaeging (2009, p. 73):

As pessoas aqui se tornam detentoras do “saber fazer” se têm condições de agir orientadas pela solução de problemas e em conformidade com o contexto maior da empresa mesmo quando não há regras fixas e ninguém a quem se possa perguntar.

Esse tipo de acompanhamento prepara a equipe para trabalhar com liberdade e confiança, quando estiverem sozinhos em suas atividades, tomarão decisões alinhadas com a cultura da empresa, como afirmam Silva (*et al.*, 2016, p. 638):

O sistema de controle por resultado cria um ambiente no qual os vendedores passam a se sentir mais livres para exercerem suas tarefas, menos inibidos e monitorados e, como já internalizaram as políticas, valores e regras da empresa, precisam se preocupar menos com alinhamento de objetivos organizacionais. Esse sistema de controle por resultado pode, então, tender a elevar as vendas.

- Que estruture e prepare a empresa para crescer

Com o estudo dos cenários futuros, a empresa terá possibilidade de preparar seu crescimento e antecipar-se a possíveis problemas, evitando agir com pressa e desorganização.

Faz parte dessa estruturação mapear os clientes mais assíduos e lucrativos, clientes potenciais, clientes *prospects*, monitorar a concorrência, estudar o seu mix de vendas identificando quais produtos com maior margem e fazer campanhas para aumentar suas vendas, como também, identificar quais produtos estão com baixa penetração e direcionar a equipe comercial para trabalhar nesses itens específicos, traçar ações de fidelização, também é uma alternativa válida. Enfim, a empresa investir em um atendimento excelente e personalizado, oferecer vantagens, brindes e promoções especiais, visando fortalecer o contato com os compradores, isto é, valorizar os clientes.

Nota-se que não basta oferecer um bom produto e errar na gestão ao esquecer que, para otimizar as vendas é preciso que elas caminhem juntas com outros setores da empresa, evitando que erros impactem seus objetivos. Neste sentido, um dos cenários mais preocupantes é quando a empresa se baseia no *feeling* e nas habilidades dos vendedores para fechar vendas e tentar assegurar a receita, o que acaba se tornando uma questão de sorte.

Quando se tem um processo de gestão estruturado, fica evidente que é de responsabilidade do gestor de vendas assegurar que o planejamento seja seguido, essa é uma atividade tão importante e estratégica que não deve ser terceirizada.

3.2.1 O papel da Liderança

Entende-se que o processo de vendas é fundamental para que uma empresa alcance seus objetivos e também que é do vendedor a função de levar às soluções adequadas para cada tipo de problema que o comprador possa ter, garantindo a satisfação e fidelização do cliente. Mas de quem é a função de organizar e conduzir os vendedores? De manter o vendedor comprometido com os objetivos da empresa?

A responsabilidade de conduzir a equipe comercial é do gestor de vendas. Castro (*et al.*, 2018) afirmam que o gestor tem como principal atividade liderar as pessoas, de acordo com as normas da empresa, rumo ao alcance das metas através do direcionamento, treinamento constante, acompanhamento e motivação. Quando o gestor de vendas tem conhecimento de suas atividades e da importância estratégica de sua função, a empresa tem como benefício a satisfação dos funcionários, a

retenção do quadro de funcionários (menor *turnover*), o alcance dos objetivos financeiros, a diminuição dos retrabalhos e o aumento produtividade, como afirmam Khusainova (*et al.*, 2017, p. 13): “vários estudos no domínio das vendas enfatizaram a importância de um ambiente de trabalho positivo e de um suporte de supervisão para influenciar os comportamentos dos vendedores”.

A gestão de vendas precisa de um líder, como já apresentado, o líder é o responsável pelo desempenho de seu time, pelos resultados e acompanhamento do trabalho dos vendedores, conduzindo a empresa para o sucesso. Por isso, é importante liderar pelo exemplo. Segundo Castro (*et al.*, 2018), um bom gestor de vendas deve criar estratégias junto com o time e negociar metas que sejam desafiadoras, porém possíveis de serem atingidas e que sejam de fácil entendimento pelo vendedor, deve também cumprir acordos estabelecidos e vivenciar os próprios princípios que acredita e pelos quais cobra seus vendedores.

Não adianta recomendar algo e agir de forma totalmente contrária. Isso desmotiva a equipe, por consequência, reflete nas vendas, pois se todas as boas práticas que o gestor leva ao seu time são tiradas da sua própria experiência, ele mesmo deve utilizá-las ao longo do seu dia a dia, assim sua atitude será bem vista por sua equipe que seguirão, com menor resistência, o direcionamento indicado.

A admiração e o respeito são conquistados por meio de posturas e atitudes diárias, e não existe melhor maneira de influenciar, orientar e motivar os profissionais. É importante ratificar que a liderança só acontece quando a gestão é humanizada, com foco no indivíduo, como nos apresentam Araújo (*et al.*, 2006, p.5):

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização.

Questões como qualidade do clima organizacional, harmonia e bem-estar não impedem que haja um ambiente meritocrático, porém tudo deve ser feito com coerência e ética. O líder deve manter o alinhamento entre ações, decisões e discursos, além de obedecer a todas as normas internas da empresa agindo com imparcialidade e a igualdade de direitos e oportunidades.

Assim, é possível incentivar e exigir performance do time de comercial, com análises de resultados das vendas, ajustando possíveis desvios e cobrando do vendedor um posicionamento sobre os números apresentados, como afirma Casas (2012, p. 231): “a avaliação é uma comparação de resultados de vendas atuais com vendas esperadas. Se por acaso as vendas não saírem de acordo com as metas, os responsáveis poderão ser chamados para justificar”.

Ainda sobre acompanhamento de resultados e cobranças por desvios de metas de maneira correta, é de responsabilidade da empresa, especialmente da liderança, zelar por um ambiente que proporcione desenvolvimento e perspectivas de crescimento, porque quando o colaborador reconhece que trabalha em uma organização que preza pela meritocracia e pela motivação, tende a se manter focado em seus principais objetivos.

Ainda sobre ambiente de trabalho, é fundamental que seja ofertado aos colaboradores não só um lugar (físico) confortável e agradável, mas também um ambiente livre da prática de assédio moral ou situações semelhantes que transformem o local de trabalho em um caos. É de conhecimento geral que em situações de “ambiente estressante”, a grande maioria dos funcionários se sentirão desmotivados e apresentarão queda de produtividade, isso pode acontecer mesmo se o trabalho estiver sendo cumprido e com os resultados de acordo com o planejado.

A falta de motivação no trabalho é um problema que afeta a todos na organização, seus efeitos ao longo do tempo podem gerar graves problemas, tanto para as empresas quanto para os colaboradores e chegar até seus clientes. O fator ambiente de trabalho ganha uma atenção especial quando se estuda a equipe de vendas, principalmente com atuação externa, entende-se que as regras têm que ser analisadas de maneira diferenciada, por exemplo, as que especificam os horários de execução de suas atividades.

Se o líder se incomodar com o tempo de folga de um vendedor de sua equipe, por exemplo, quando sai trinta minutos mais cedo para o almoço ou para alguma atividade particular e este chama a sua atenção, mesmo que ele tenha trabalhado 45 horas na semana, isso pode gerar um descontentamento. Ou ainda quando a liderança recusa uma solicitação de um colaborador para trabalhar em casa em um momento específico, só porque não quer que os funcionários trabalhem onde não

possa vê-los, isso desestimula o colaborador, como afirmam Silva (*et al.*, 2016, p. 638):

As políticas de controle por comportamento dos vendedores não devem ser realizadas de maneira contínua para toda a equipe de vendas. Gestores podem implementar mecanismos de controles normativos e rígidos apenas para vendedores em início da carreira, quando ainda não possuem tempo de casa, conhecimento das políticas ou dos valores organizacionais.

Os funcionários de hoje buscam por flexibilidade, eles sabem que horários flexíveis estão disponíveis em outras empresas, então é necessário adaptar-se e oferecer também esse benefício se quiser manter os melhores. O líder pode observar o esforço e a atenção necessária para realizar o trabalho, e não ficar procurando detalhes meticulosos se o colaborador iniciou suas atividades às 7h30min ou às 7h35min.

É importante destacar que a flexibilidade comentada deve estar em sintonia com a legislação trabalhista vigente e não ferir nenhuma lei. Para isto, é importante que a gestão esteja alinhada com as políticas do departamento de recursos humanos, que por sua vez, deve treinar os colaboradores, e desta forma diminuir os impactos negativos aumentando o nível de entrega de cada funcionário.

3.2.2 Gestão por Comportamento x Gestão por Resultados

Busca-se entender as principais características dos sistemas de gestão por comportamento ou gestão por resultado, analisa-se de forma separada os dois sistemas, entende-se que é possível que poucas empresas utilizem um sistema gestão totalmente comportamental ou por resultados.

O mais comum será um sistema misto com grande ênfase em um sistema e com poucas características do outro, como afirmam Cravens (*et al.*, 1993, p.47):

É provável que poucas organizações de vendas operem um sistema de controle da força de vendas completamente baseado em comportamento ou resultado. No entanto, a maioria das organizações de vendas enfatiza uma ou outra.

3.2.3 Gestão por Comportamento

Neste tipo de gestão busca-se entender e utilizar o perfil comportamental de cada colaborador como largada para estruturar e organizar as equipes, desta forma, montar times mais equilibrados e com maior potencial produtivo. O perfil da equipe comercial é mais voltado para metodologia e processos, sendo exigido maior conhecimento dos produtos, qualidade na visita ao cliente com uma apresentação dentro dos conceitos exigidos pela empresa. Segundo Cravens (*et al.*, 1993), nesse modelo de gestão o vendedor tem que investir mais tempo em atividades diretamente relacionada às vendas, trabalhando de forma mais estratégica.

Para que a gestão por comportamento tenha o resultado esperado, é necessário que a liderança se aproxime das pessoas para criar um ambiente mais colaborativo, identificando possíveis fraquezas e desenvolvendo habilidades específicas para que a atividade seja bem exercida. Quando se conhece melhor o perfil do colaborador, quais são seus objetivos onde estão suas principais dificuldades, pode-se trabalhar de forma direcionada criando um plano de desenvolvimento individual, com ações de treinamentos, plano de carreira, agindo exatamente na causa raiz do que precisa ser melhorado.

Esta atitude da empresa de olhar para a necessidade do colaborador faz com que ele se sinta valorizado e esse sentimento tem impactos diretos em sua produtividade, primeiro por receber treinamentos pontuais, depois por se sentir importante para a empresa. Como consequência positiva desse tipo de gestão, observa-se a diminuição da taxa de rotatividade, a redução dos gastos com processos de demissão e contratação e a melhora na retenção de talentos.

A qualidade das relações interpessoais também é afetada de forma positiva, pois o clima organizacional da empresa melhora devido a satisfação dos funcionários, fortalecendo o orgulho de fazer parte da equipe. Os colaboradores passam a trabalhar como verdadeiras equipes, atuando de forma conjunta para solucionar os problemas.

A gestão por comportamento tem seu início no processo de seleção, buscando contratar pessoas com o perfil adequado as atividades que serão exigidas, neste tipo de gestão, como afirmam Anderson (*et al.*, 1987), procura-se profissionais que tenham

vivência em processos e que não se incomodarão em ter um monitoramento de suas atividades e constantes intervenções de sua liderança nas atividades do seu dia a dia.

Desta forma Grant (*et al.*, 1996, p. 370) entendem que:

A constatação de que o alto desempenho do comportamento do vendedor está associado ao alto desempenho dos resultados sugere maior ênfase nas atividades comportamentais. Isso tem implicações importantes na seleção, treinamento e avaliação dos vendedores.

Ao agir desde o início do processo de abertura de vaga, as chances de acerto são muito grandes e impacta o departamento financeiro da empresa. Imagine o custo de abrir processos seletivos ou promover um vendedor ao cargo de gerente, os esforços que serão dedicados para seleção, o quanto de recursos financeiros e tempo serão desperdiçados se o contratado for demitido nos primeiros três meses por não ter “se adaptado a função” ou se na promoção perder um bom vendedor e não ganhar um bom líder? Todo o trabalho foi desperdiçado e terá que ser reiniciado e corre-se o risco de perder bons talentos em funções específicas.

Conforme Cravens (*et al.*, 1993), para que a gestão por comportamento traga resultados positivos, a equipe comercial tem sua remuneração fixa e é importante um gerenciamento focado em acompanhar o campo da equipe de vendas, com metas de desenvolvimento bem desenhadas, reuniões de *feedback* para direcionamento e criação de plano de desenvolvimento com tarefas que devem ser realizadas pelo colaborador com definições claras do que precisa ser feito.

Metas claras ajudam os envolvidos a entender o que é esperado de cada um, além de diminuir a ansiedade ou sentimento de injustiça. É importante que as metas sejam construídas em conjunto com o colaborador e não imposta. Os profissionais devem se sentir desafiados e motivados a ser melhores, não constrangidos ou obrigados. O momento da elaboração das metas é considerado o ponto chave. O gestor terá que ter a habilidade de transformar algo intangível em métricas tangíveis, que podem ser expressas em números, como apresenta Casas (2012, p.149):

Além de efeitos sobre o planejamento de marketing, o plano de remuneração também afeta a imagem da empresa. Vendedores satisfeitos com seus empregadores trabalham com entusiasmo e motivação e, portanto, a chance de criarem boa imagem da empresa é bem maior. Por outro lado, vendedores insatisfeitos e desmotivados podem prejudicar a imagem da empresa com atitudes indevidas, como expressarem seu descontentamento aos próprios clientes, demonstrar agressividade para “fechar” uma venda em algum negócio comissionado etc.

Assim, estabelece-se as principais características da gestão por comportamentos:

- Sistema de remuneração fixa;
- O líder acompanha as atividades de campo dos vendedores;
- Baseia-se no perfil do colaborador e busca pelo desenvolvimento;
- Os vendedores gastam mais tempo em atividades relacionada a vendas;
- Alguns critérios de análise são o conhecimento do produto, a qualidade da apresentação, as habilidades de fechamento e os serviços entregues.

3.2.4 Gestão por Resultado

A gestão de resultados se direciona para o cumprimento de objetivos, que são definidos pela empresa baseados em informações do mercado e todos da organização têm o objetivo de cumprir da meta. Trata-se de uma gestão direcionada para o resultado do colaborador, do que para os processos administrativos da empresa ou para o cumprimento de horários e outras normas internas. O ponto principal desta gestão está nas entregas das metas, com o objetivo de otimizar o desempenho da organização. A responsabilidade por atingir os resultados traçados é individualizada e as estratégias dependem mais do individual que de um processo estruturado.

Uma das vantagens deste tipo de gestão é que os funcionários se sentem livres para criar suas próprias estratégias, assim os resultados destacam de forma clara quem está em primeiro e quem está em último, o que para os que têm um perfil mais

competitivo é um fator de motivação. A chance de concorrer por prêmios ou bônus é mais simples de entender e eles sabem que seus números fazem a diferença para a organização.

Diferente da gestão comportamental, nesse sistema, o individualismo da equipe comercial é favorecido e os profissionais buscam alcançar seus resultados sem considerar o método que serão utilizados. Eles são responsáveis pelo número que trazem, sem se importar com o como trazem e têm no sistema de remuneração variável o direcionador de suas atividades, como afirmam Cravens (*et al.*, 1993, p. 53):

Um sistema de controle de força de vendas com base em resultados (OBSCS), em contraste, substitui o controle comportamental dos gerentes de vendas de campo e a remuneração fixa por um foco no controle dos resultados da força de vendas através do uso de compensação de incentivo.

A comunicação fica mais simples, pois seus indicadores são totalmente numéricos, por exemplo: caixas, litros, valores, *market share*, margem, assim por diante. A definição de metas é feita com dados de mercado indicando o potencial e o tanto que se busca alcançar dentro de um período determinado, assim, o trabalho do líder é direcionado para acompanhar às metas e os resultados alcançados. A equipe é monitorada e conta com o apoio para fechamentos de vendas ou em outros momentos de dificuldades, se bater a meta, independente da forma utilizada, todos ganham.

É uma forma de gestão mais agressiva e ao mesmo tempo partidária e envolvente, embora o foco seja chegar à meta e não como chegar até ela, equipes desorganizadas e independentes não conseguem chegar ao objetivo conjunto, por isto, para ter melhor performance é importante que todos na organização tenham metas e que elas se completem gerando prêmios para quem atingir seus objetivos, de forma que todos se comprometam com o resultado final. Essa dinâmica permite que, mesmo sem ter regras rígidas, todos os colaboradores participem da construção dos objetivos e se envolvam com o resultado, inclusive as perdas e oportunidades desperdiçadas.

A participação também é compartilhada no momento do pagamento do bônus, distribuindo a premiação para todos que bateram suas metas, ficando evidente quem fez parte do sucesso da empresa, o aumento da autoestima com o reconhecimento pelo esforço e pelo valor do trabalho empenhado. É de conhecimento que as pessoas se engajam mais em projetos que acreditam e que ajudaram a desenvolver, do que a imposição de tarefas.

De acordo com Cravens (*et al.*, 1993), desenvolver outras formas de motivação intrínseca é de fundamental importância, por exemplo, as recompensas baseadas em reconhecimento, afinal nem sempre é possível para a empresa oferecer pagamentos extras ou bônus por um resultado alcançado. A partir da aproximação entre os departamentos e suas lideranças, os processos se tornam mais integrados, melhorando a comunicação com a troca de experiência, resultando no crescimento de todos os envolvidos.

Desta forma, estabelece-se as principais características da gestão por resultado:

- Sistema de remuneração variável, premiando os vendedores que batem meta;
- O líder controla e incentiva o resultado;
- Metas clara que favorecem a competição. Todos sabem quem está em primeiro e quem está em último;
- Vendedores com maior autonomia e foco em trazer o resultado, não na forma que trazem. Tem maior liberdade para criar suas estratégias;
- Metas objetivas. Geralmente caixas, litros, valores, *Market share*, margem, assim por diante.

3.3 Motivação

O termo motivação deriva do Latim *movere*, que significa movimentar-se em direção a algo. É o motivo de cada indivíduo para desenvolver uma ação, realizar uma tarefa ou conquistar um objetivo. Não são fatores externos ou fatores existentes no meio ambiente que motivam alguém a fazer algo, esse desejo é um impulso individual que se manifesta de diferentes maneiras em cada um, como nos apresenta Bergamini (2003, p.64): “quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos”.

Por isso, o mais próximo que se pode chegar desse objetivo – a motivação por algo -, é despertar o interesse do indivíduo em realizar uma tarefa para satisfazer uma necessidade individual através do fornecimento de uma inspiração, que é dar um significado, uma crença ou de uma manipulação, que é oferecer uma punição ou um prêmio pela tarefa realizada. É importante destacar que, como tudo que se refere as pessoas, deve-se que respeitar as individualidades relativas ao comportamento humano, a motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas (BERGAMINI, 2003).

Ainda sobre individualidades, a mesma pessoa pode se sentir extremamente motivada a realizar uma pesquisa científica e dedicar-se ao extremo a essa tarefa, não se importando com a carga horária investida. Porém, se for solicitado que dê uma palestra sobre o resultado de sua pesquisa, para um grupo de alunos, ela pode se sentir desconfortável na realização da atividade e já não ter o mesmo empenho. Por isso, pode-se afirmar que é um erro de líderes olhar para suas equipes de forma simplificada e de única maneira, sem se preocupar com as individualidades de cada membro e o conjunto de fatores que os motivam (AMABILE, 1993).

O comportamento de uma pessoa é suportado pelo que ela acha que é certo, por suas suposições, assim suas ações derivam das informações que recebem, e mesmo nos casos de algumas informações estarem erradas ou mesmo incompletas, elas estão inclinadas a tomar decisões com base no que sabem. Por isso, segundo Amabile (1993), é de extrema importância que o líder se ocupe em entender o complexo sistema de como pensam e agem seus liderados, desta forma, conseguir

extrair o máximo de desempenho, oferecendo recompensas, nas palavras de Amabile (1993, p. 199):

Os líderes e gerentes organizacionais devem começar a pensar na motivação humana no trabalho como um sistema complexo, onde é possível obter sinergia entre as pessoas e seus ambientes de trabalho e entre os diferentes tipos de motivação. O sistema é complexo, mas não é desconhecido. Já sabemos muito e estamos aprendendo mais a cada dia.

Sobre motivação é importante detalhar os conceitos sobre motivação intrínseca (IM) e motivação extrínseca (EM), como apresentam Khusainova (*et al.*, 2018, p.14): “um dos principais desafios enfrentados pelos pesquisadores de motivação de vendas é a avaliação do papel das recompensas EM, como incentivos financeiros para variáveis de IM”.

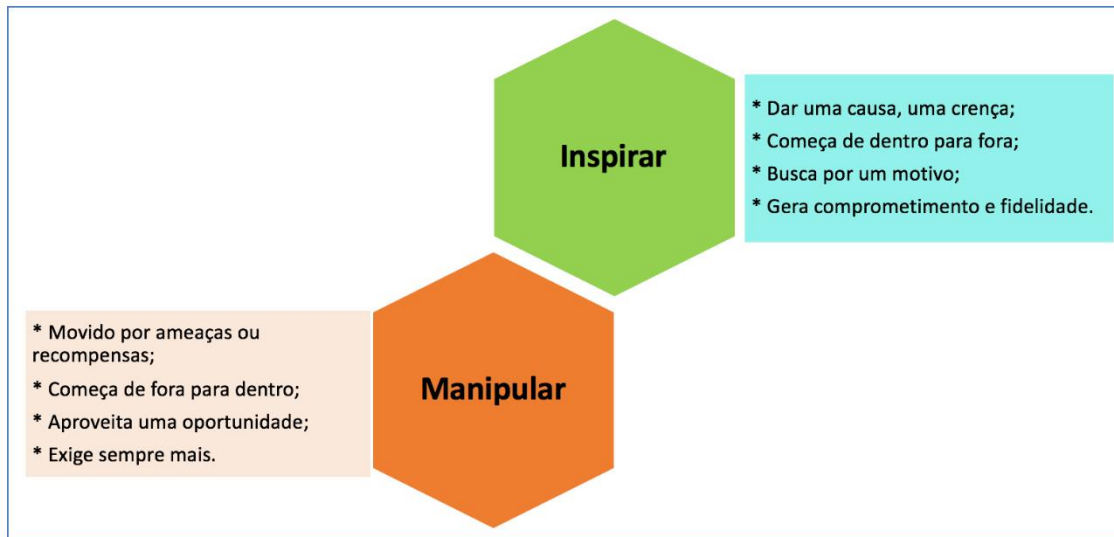
Motivação intrínseca ou motivação interna está relacionada a força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. É o desejo interno que cada pessoa tem como uma espécie de combustível e que o impulsiona na busca de seus interesses individuais e podem ser alterados apenas por sua própria decisão. Geralmente, a motivação interna está associada a desejos, sonhos, projetos que estimulam o indivíduo a levantar cedo todos os dias, enfrentar os desafios do trânsito, se dedicar às horas intensas de trabalho, encarar situações desgastantes e não desistir.

Por motivação extrínseca ou motivação externa, entende-se como estímulos que o indivíduo recebe de forma externa, por exemplo as premiações oferecidas a equipe comercial caso alcancem seus objetivos. É comum no ambiente corporativo que as entregas de atividades estejam ligadas a recompensas na tentativa das empresas em melhorar seus resultados. Para isto, oferecem aos seus colaboradores incentivos, como: bônus, viagens, troféus, prêmios, entre outros, valorizando os que se destacam como formas eficientes de estímulo externo.

Desta forma, contribuem para manter o quadro de funcionários comprometido e produtivo. Este tipo de incentivo é uma maneira de ajudar as pessoas a se manterem engajadas e ainda serve como um fator complementar de salários, conhecido como remuneração variável. Como foi apresentado, entende-se que a motivação vem de dentro de cada indivíduo, então como os gerentes podem contribuir para que suas equipes desempenhem as atividades conforme esperado pela empresa? O que pode

ser feito para que os resultados sejam alcançados? A resposta passa por inspirar ou manipular, por dar elementos, dar motivos para que possam tomar uma ação e assim influenciar o seu comportamento (AMABILE, 1993).

Figura 5. Processo de manipulação e inspiração



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sinek (2009).

Inspiração: Quando consegue-se dar um sentido, um propósito para que a equipe tenha uma atitude, desta forma elas decidem fazer o que precisa ser feito não porque é exigido, mas sim porque acreditam. Assim, a equipe age para satisfazer suas necessidades e crenças, já não mais por ter que obedecer a ordens de terceiros. Para ativar a motivação através da Inspiração, exige-se que a liderança tenha a capacidade mobilizar e envolver as pessoas em uma causa e elas estarão juntas nos bons e nos maus momentos.

É possível identificar esse tipo de comportamento observando algumas grandes lideranças em momentos de crise ou de revolução, como nos apresenta. Quando líderes conseguem inspirar pessoas e desenvolvem um sentido de pertença, eles se tornarão fiéis e seguirão apoiando mesmos nos casos em que por algum motivo o líder falhar, como nos exemplos a seguir:

- Mahatma Gandhi: Influenciou mais de 350 milhões de pessoas em uma revolução pacífica. Durante vinte anos foi a voz do povo e mobilizando líderes de outros países. Conseguiu que a Índia se tornasse um país independente. Seus ideais de paz e

de uma vida natural são exemplos para milhares de pessoas em todo mundo até hoje.

- Martin Luther King: Teve milhares ao seu lado durante a luta pelo fim da desigualdade social, com seus protestos e discursos motivadores. Uma das frases mais famosas que existem foi dita por ele “Eu tenho um sonho”.
- Nelson Mandela: Foi o mais importante líder africano da história. Lutou pelos direitos de um continente inteiro e ganhou um prêmio Nobel da Paz. Dedicou toda a sua vida aos direitos humanos e, até hoje, tem milhões de seguidores.

Esses líderes despertaram um sentimento de pertença a uma causa e mobilizaram milhares de pessoas próximas e de regiões longínquas, sem uso de internet ou qualquer mídia social, algo talvez impensável em nosso tempo. As pessoas se sentiram movidas a agir em prol a uma causa, não se importando o quão difícil era a missão, apenas faziam o que sentiam ser correto.

Também pode-se observar o poder da inspiração na demonstração de fidelidade de um cliente quando deixa de comprar um produto mais barato ou uma condição comercial mais favorável e opta por continuar ao seu lado, como também a relação que uma equipe tem com sua liderança em momentos difíceis, por exemplo, quando recebem uma proposta melhor de uma concorrente e optam em continuar em seu trabalho. É o sentimento de “estamos juntos”, quando a equipe acredita na causa que se está defendendo e se sentem motivadas a continuar ao lado do líder.

Manipulação: Através de recompensas e ameaças, nem sempre é uma atitude antiética ou criminosa, como algumas pessoas às vezes podem imaginar. Uma manipulação, como apresenta Sinek (2009), pode ser encarada como uma isca, oferecendo benefício ou vantagem em troca de um comportamento, pode-se dizer que todos em determinado momento da vida podem ter manipulado alguém a ter uma ação conforme seus interesses, essa manipulação é feita com boas intenções, por exemplo, quando os pais ameaçam os filhos ainda pequenos dizendo: “não coloquem o dedo na tomada, pois irão morrer...”, nesse caso a ameaça de morte tem a intenção de proteger a criança. Ou quando oferecem recompensa para que seus filhos executem alguma tarefa em casa dizendo: “Se arrumar seu quarto direitinho, vamos sair para tomar um sorvete...”, como nos apresenta Bergamini (2003, p. 66):

Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.

Na vida adulta e profissional essas ameaças e recompensas também estão presentes, por exemplo, quando um chefe diz: “se não batermos a meta do período, teremos dificuldades de caixa...”, mesmo não falando de forma clara em demissão, fica implícito a ameaça de perder o emprego e a equipe procura agir em prol do resultado, ou quando é lançado uma campanha oferecendo um bônus para quem atingir a meta. Essas ações têm como objetivo incentivar o indivíduo a cumprir sua tarefa, mesmo que o resultado da manipulação não seja duradouro, conforme apresenta Bergamini, (2003, p. 66): “o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza”.

As empresas também utilizam-se de manipulações para convencer seus clientes a adquirirem seus produtos ou serviços. Nesse caso, as manipulações podem vir em recompensas, como: descontos, prazos, retornos financeiros, promoções e campanhas. Como ameaças: o preço irá sofrer um aumento, podemos ficar sem esse item por um tempo em nosso estoque, a maioria de seus concorrentes possuem esse produto. Os riscos de agir com manipulações é que, quando não se conhece o comportamento da equipe ou cliente, pode se investir em estratégias de alto custo e sofrer com baixo resultado e ter que repeti-la sempre que quiser alcançar uma meta.

Por exemplo, quando uma empresa opta pela manipulação, oferecendo ao cliente um desconto para que ele compre certo produto, corre-se o risco de que na próxima visita do vendedor o cliente peça novos descontos para realizar a compra, segundo Sinek (2009), é como um vício, quanto mais desconto se oferece, mais descontos serão exigidos. Quanto mais os funcionários forem estimulados a entregar resultados em troca de bônus ou gratificações, ou até mesmo ameaças, sempre será esperada outra manipulação para que possam se movimentar para outra tarefa, assim, a liderança terá que subir o tom das ameaças para conquistar o objetivo esperado.

Essa prática afeta as margens de lucro da empresa e a menos que as operações praticadas aconteçam, em média uma ou duas vezes, podemos dizer que é uma estratégia perigosa e estressante. Quando uma empresa ou liderança utilizam-

se dessa forma de manipulação, o produto ou serviço oferecido corre o risco de se tornar uma *commodities* e quem oferecer mais recompensas levará vantagem.

Sobre a manipulação através de ameaças, como nos apresentam Oliver e Anderson (1994), é possível conquistar resultados através de ameaças controladas, citadas pelos autores como “cenoura e pau”: “o controle de resultados é administrado com um plano de remuneração “cenoura e pau”, como compensação direta de comissão” (OLIVER; ANDERSON, 1994, p. 54).

Conforme Sinek (2009), as manipulações mais utilizadas pelas empresas são:

Medo. Usando para convencer alguém, através de uma ameaça ativando o instinto de proteção, a seguir um código de ética ou um produto que ofereça segurança, por exemplo: vídeos de acidente de carro para que os motoristas utilizem cinto de segurança ou imagens de pessoas que morrem de câncer para que as pessoas deixem de fumar.

Aspirações. Criam desejos por algo importante, mas que para conquistar o que se anseia, exige-se algo em troca. Como quando prometem um “corpo perfeito” em apenas em quatro semanas no comercial, exigindo apenas ligar para um número ou clicar em um botão no site. Essas aspirações nos manipulam a pessoas a fazer o que esperam.

Pressões do grupo. Quando usam de comparações com outras pessoas ou grandes empresas e organizações, conduzindo as atitudes do público alvo para aderirem a uma ideia ou a um programa. Por exemplo: 70% das empresas utilizam nosso *software*, ou pessoas de sucesso tem tal roupa ou moram em tal lugar, ou ainda, pesquisas comprovam que quem utiliza nossos produtos são mais felizes. Esta manipulação busca gerar um sentimento de estar fora do grupo de sucesso. “Só eu não utilizo? Não posso ficar para trás”.

Endosso de celebridades. Neste tipo de manipulação geralmente utiliza-se famosos ou bem sucedidos. Busca-se despertar o sentimento que “só é feliz quem usa tal produto”, afinal se tal empresa ou personalidade usa, deve ser bom. Ou ainda, “não se pode fugir desta tendência”

3.4 Motivação em vendas

Através de uma equipe motivada e bem conduzida, é possível atingir e até mesmo superar as metas definidas pela direção de uma empresa do varejo automotivo, como já apresentado, no conceito de motivação e também na definição do papel da liderança, a gestão da equipe de vendas tem papel fundamental nesse processo.

Entende-se que a motivação da equipe de vendas vai além de definir metas, premiar aqueles que alcançarem seus objetivos e demitir os que não conseguirem. É importante desenvolver um ambiente em que todos se sintam parte de um projeto, desta forma, permitir que trabalhem para construir algo maior, através de relacionamentos fortalecidos por crenças. Para ter sucesso duradouro é necessário ter autenticidade. A equipe tem que confiar em sua liderança, para conquistar a confiança, o primeiro ponto a se destacar é trabalhar sempre com a verdade. Ser autêntico não é a única maneira para alcançar o sucesso, porém sem autenticidade dificilmente seu sucesso será perpetuado.

Autenticidade é quando se diz e pratica as coisas que estão descritas na crença da empresa. Por isso, é tão importante conhecer os valores da empresa e não os ter apenas como um artigo de decoração em um quadro na parede para cumprir uma norma da “ISO 9001”². O sucesso de uma empresa torna-se cada vez mais possível, quando todos conhecem e vivenciam a sua missão e seus princípios. Não desviar de suas causas permite contratar as pessoas certas. Ser simples, verdadeiro e confiável é um modelo de diferenciação e isso não acontece no que você faz (preço, prazo, promoção, características técnicas), a fidelização acontece quando o cliente e equipe aderem a sua causa, a sua crença (SINEK, 2009).

Para influenciar as decisões da equipe de vendas é necessário estabelecer um relacionamento com base em confiança. Dizer e fazer. A autenticidade gera relacionamento, que gera confiança e por fim, gera o comprometimento dos

² Por **ISO 9001** - Gestão da qualidade -, designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

funcionários. O resultado desse ciclo virtuoso é a criação de valor, construindo um caminho correto para o sucesso.

A geração de valor e confiança não vem somente de características técnicas, a confiança é um sentimento, não uma experiência racional. Afinal, não é possível sair pedindo ou obrigando ninguém a confiar. Confiança se conquista com atitudes. Sem confiança não se assume riscos e sem a coragem de assumir riscos o resultado ficará sempre mais longe. Se a liderança transparecer o sentimento de confiança e apoiar a equipe, o resultado será uma consequência. Assim, exemplifica-se essa discussão na Figura 7 a seguir.

Figura 6. Ciclo de funcionários, clientes e acionistas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em SINEK (2009).

Entende-se que não se pode ter um bom produto ou serviço se não tiver boas pessoas, uma boa equipe treinada e preparada para atender aos clientes pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, como nos apresentam Gheno (*et al.*, 2009, p. 84):

Um vendedor desmotivado não vende e nem se vende. Ele não passa a segurança que o cliente precisa receber, além de demonstrar a todos a sua insatisfação. Um vendedor sem motivação dificilmente alcança as metas, tanto das empresas quanto as própria.

Portanto, é da equipe a ação de transmitir o valor da empresa e gerar confiança dos clientes, por sua vez conquistada, realizará compras e garantirá o lucro aos acionistas. Nesse sentido, os que lideram têm que ser capazes de conduzir a equipe, mesmo que por caminhos difíceis, e ter a capacidade de se concentrar apenas no que é importante, dedicando seus esforços em atingir as metas e colocar todos na mesma direção. Grandes líderes encontram pessoas que acreditam na mesma causa, e desta forma, têm a certeza que elas farão tudo o que for necessário, não porque são mandadas ou vigiadas, mas porque acreditam. A equipe faz por ela, não pelos outros.

Como a motivação vem de cada indivíduo, é importante contratar pessoas motivadas e investir tempo para treiná-las nas tarefas que precisam ser executadas. Será muito mais produtivo contratar pela postura ao invés de contratar pelas competências. Contrate pela atitude, pela paixão e treine competências. Com a equipe estruturada e pertencentes a um propósito, é necessário a definição de um sistema de metas e acompanhamento baseado em resultados, como nos apresentam Oliver e Anderson (1994, p.53):

Nesta formulação, um sistema de controle baseado em resultados envolve um envolvimento gerencial relativamente pequeno com os vendedores, confiança em medidas objetivas e diretas de resultados (por exemplo, vendas) e uso de métodos de remuneração que transferem riscos para o vendedor (ou seja, comissão ou bônus).

A liderança da empresa precisa definir meta desafiadora, porém que seja possível de atingir e garantir um acompanhamento que permita que a equipe de vendas consiga enxergar e projetar seus resultados antes de acabar o período de controle. Isso permitirá ajustes nas rotas de trabalho, evitando surpresas de última hora, conforme Bezerra e Silva (2016, p.15):

Não se pode definir uma meta quase inatingível, isso faz com que se perca completamente o interesse e a motivação dos participantes, por mais que a organização acredite estar investindo um montante significativo, que justifique a meta. Melhor nem começar se o caminho for esse.

O acompanhamento dos resultados por parte da liderança é fundamental, não por pressupor que a equipe não tenham responsabilidade ou compromisso com os resultados, mas é através do controle realizado junto aos vendedores que serão observados as necessidades de ações de ajustes, como o treinamento para aumentar o mix de produtos, a argumentação sobre o posicionamento frente aos concorrentes ou a criação de campanhas comerciais, entre outros.

É um erro da liderança pensar que apenas criar metas e oferecer recompensa garantirá o resultado da empresa, como mencionam Oliver e Anderson (1994), para os autores as percepções de controle de resultados parecem coincidir com a motivação da equipe e os resultados estão relacionados ao acompanhamento e a aceitação entre os representantes.

É importante estar perto dos vendedores, saber quais são as oportunidades de melhoria, entender com o máximo de antecedência possível quais são os pontos de fragilidade e oferecer apoio buscando desenvolver suas competências e mitigando suas fraquezas. Segundo Gheno (*et al.*, 2009), se o Líder agir antecipando os problemas, de forma dinâmica, os benefícios serão percebidos de forma clara por toda a equipe, assim irá gerar um ambiente positivo e todos os envolvidos se sentirão estimulados a realizar cada vez mais, pois ter uma equipe de vendas motivada, disposta a enfrentar os desafios que o mercado oferece, tornou-se questão de sobrevivência, como nos apresentam Gheno (*et al.*, 2009, p. 83):

A motivação é um assunto que desperta a atenção das grandes organizações e a preocupação de seus administradores. Ter uma equipe de vendas motivada, disposta a enfrentar os novos desafios, tornou-se questão de sobrevivência na era da economia globalizada.

Uma equipe motivada é vital para o sucesso das empresas em qualquer segmento de atuação. Um funcionário desmotivado não vende, não transpõe credibilidade e não transmite confiança aos clientes, além de transformar o ambiente interno das empresas em um lugar frio e “contaminado”. Nada para esse colaborador é possível. As metas são inalcançáveis, a política de preço da empresa sempre é a mais cara do mercado, os prazos e campanhas são inferiores aos dos concorrentes e os clientes nunca estão dispostos a comprar.

Corrigir esse cenário de instabilidade é responsabilidade da liderança, e só é possível quando busca-se conhecer cada um de seus colaboradores, suas forças e fraquezas, seus valores e necessidades, enfim, entender como podem ser inspirados a realizar às tarefas que são necessárias, nas palavras de Gheno (*et al.*, 2009, p. 85):

É necessário conhecer a equipe de vendas, saber quais são suas limitações, prestar atenção exatamente onde estão os problemas, entender suas principais dificuldades, afinal, é conhecendo as dificuldades que se busca a solução para os problemas que provém delas. As equipes de vendas precisam estar entrosadas, não adianta darem as mãos uma ou duas vezes ao ano e gritarem juntas o quanto se amam. É entrosamento no dia a dia, nas falhas e nas vitórias. Ao invés de pensar em motivação, é melhor pensar em incentivo e estímulos. Realizar táticas que mantenham a equipe sempre em busca do estímulo necessário.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

No capítulo anterior foram apresentados os conceitos-chave, utilizados na discussão dos resultados empíricos desta pesquisa. Para isto, realizou-se pesquisas bibliográficas com base em artigos periódicos acadêmicos, livros e revistas especializadas, disponíveis ao público em geral, para embasar as discussões e conhecimento referente à temática abordada.

Neste capítulo, será apresentada a metodologia da pesquisa. O objetivo é demonstrar como a parte empírica foi elaborada, descrevendo os passos de sua construção, bem como identificar os critérios e motivos de sua escolha, como o estudo foi estruturado e qual seu objetivo.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Foi utilizada a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que tem por objetivo tornar o problema mais explícito e gerar maior familiaridade com o problema abordado (GIL, 2018), a partir de entrevistas e acompanhamentos da rotina dos vendedores no atendimento aos clientes. O principal objetivo deste tipo de pesquisa é explorar em maior profundidade um problema (GIL, 2018), para que se possa chegar às informações mais precisas. A pesquisa exploratória também poderá estabelecer bases para novos estudos com base nos resultados aqui apresentados.

No Quadro 2 a seguir, é possível entender quais as diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa e o objetivo final de cada uma delas.

Quadro 2. Diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa

	Pesquisa exploratória	Pesquisa descritiva	Pesquisa explicativa
Definição	A pesquisa exploratória procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Ela visa uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições.	A pesquisa descritiva visa descrever algo. Para isso, é feita uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo. Essa pesquisa não pode ter interferência do pesquisador.	A pesquisa explicativa é uma tentativa de conectar as ideias e fatores identificados para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno. É onde pesquisadores tentam explicar o que está acontecendo.
Objetivo	Descobrir ideias e pensamentos.	Descrever características e funções.	Compreender causas e efeitos.
Processo	Não-estruturado.	Estruturado.	Estruturado.
Dados	Qualitativo.	Quantitativo.	Quantitativo.
Coleta de dados	Pesquisas bibliográficas e estudos de caso são muito utilizados nas pesquisas exploratórias.	Apesar de também investirem na coleta e no levantamento de dados qualitativos, utiliza-se principalmente dados quantitativos.	Baseada em métodos experimentais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (2018).

4.2 A escolha do Método de Pesquisa-ação

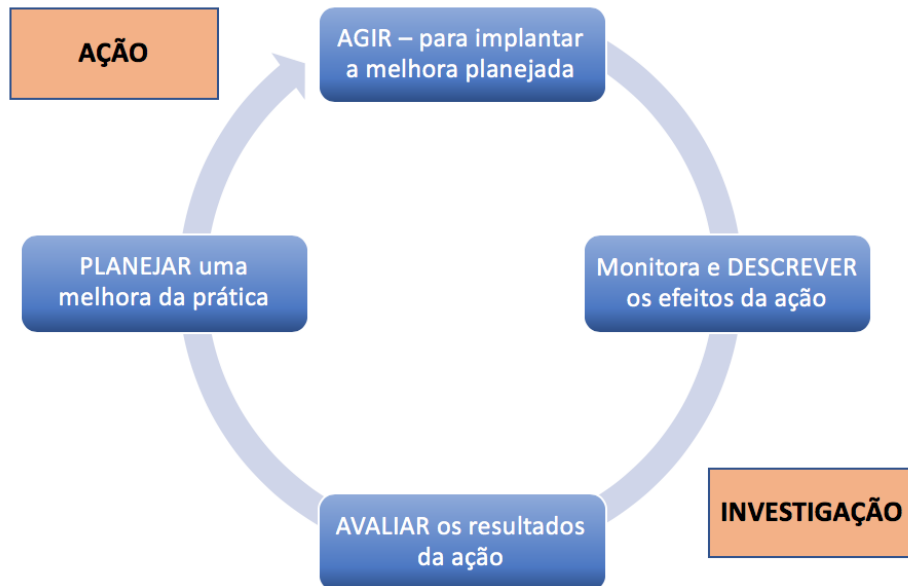
O processo investigativo conhecido como pesquisa-ação representa “um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p. 446). Para Gil (2018), a pesquisa-ação é diferente de outros tipos de pesquisa qualitativa, como o estudo de caso, pois, envolve a ação dos pesquisados e demais interessados nos diferentes momentos da pesquisa, além dos aspectos tradicionais dela.

Desta forma, planeja-se o que deve ser feito, implementa a ação no campo, dando apoio científico, colocado à prática no dia a dia, descreve os resultados alcançados e por último avalia se houve uma mudança para a melhora de sua prática, buscando o aprendizado e desenvolvimento do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (TRIPP, 2005).

Segundo Gil (2018), a pesquisa-ação emerge como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança, por exemplo, em organizações. Apesar de ser difícil de se definir a pesquisa-ação, devido as suas diferentes formas de desenvolvimento (TRIPP, 2005), Coghlan e Brannick (2015) destacam algumas características que podem definir a pesquisa-ação: (1) fazer pesquisa em ação; (2) trabalho de forma colaborativa e democrática; (3) trabalhar a ação de forma efetiva em conjunto com o conhecimento científico e (4) analisar uma sequência de eventos para se resolver um problema.

A Figura 8 apresenta de forma esquemática algumas etapas do ciclo básico de uma pesquisa-ação.

Figura 7. Representação do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em TRIPP (2005, p. 446).

Assim, utilizou-se desta metodologia de melhora de processo e gestão de vendas no departamento comercial do distribuidor, buscando ajustar as tarefas já estabelecidas de atendimento ao cliente e, nos casos que foram identificados a necessidade de criar um fluxograma para melhor entendimento do que deveria ser praticado, criou-se novos processos, por exemplo, a descrição de cargo e o P.O.P de atendimento. Nesses dois exemplos, percebeu-se na entrevista inicial e no acompanhamento da reunião de resultado, que a liderança da empresa cobrava os funcionários por atividades que eles não dominavam, gerando desgaste emocional e comprometimento na entrega do resultado.

4.3 Critério para a Escolha do Distribuidor e Vendedores para o Estudo

O estudo teve como base o um distribuidor que atua no segmento de aditivos químicos para veículos automotivos, na cidade de São Paulo e região, onde buscou identificar e analisar o comportamento de sua equipe comercial com objetivo de entender e atender suas expectativas e auxiliar nas atividades para atingir às metas e aumentar às vendas.

As características do distribuidor que o torna apto a aplicação dos estudos são:

Quadro 3. Características do distribuidor

Quanto ao potencial da região - R\$ 52 milhões	Se apenas 5% da frota circulante utilizasse 01 unidade de produto por mês, teríamos um mercado de aproximadamente 52 milhões em faturamento, isso considerando um <i>ticket</i> médio de R\$ 9,00 por unidade vendida.
Quanto a frota circulante da região escolhida	IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2018, aponta que no Brasil, existem aproximadamente 100 milhões de veículos automotores. Na região escolhida para pesquisa existem 9,7 milhões veículos (9,7% da frota circulante Brasil)
Quanto a presença de competidores	Os competidores mais relevantes deste mercado são: STP e Bardahl, Radnaq, Orbi e Aut. Todas essas marcas estão presentes na região escolhida para o estudo.
Quanto ao tipo de clientes	Existem aproximadamente 4.000 pontos de vendas cadastrados na região do distribuidor. As principais marcas de rede de postos e rede de centro automotivos.

Fonte: Elabora pelo autor.

Vale ressaltar que o distribuidor escolhido é referência na atividade. Atua há mais de vinte anos no mercado automotivo e possui relação com diversos clientes, com fornecedores e concorrentes relevantes na região de atuação, essa característica é importante para que o trabalho realizado em sua equipe comercial possa ser replicado.

4.4 Seleção dos Entrevistados

Para este estudo, foi utilizada uma amostra intencional por comodidade, selecionando aqueles vendedores que poderiam contribuir com a pesquisa, permitindo o acompanhamento de campo e também seguir a utilização das ferramentas propostas. A escolha do cliente e do vendedor se deu por conveniência. Foram selecionados, para esta pesquisa, profissionais que fazem parte do processo comercial da empresa e têm forte impacto em seus resultados, como:

- Diretor do distribuidor; responsável pelas tomadas de decisões administrativas e financeiras da empresa
- Gerente do distribuidor; responsável por contratar, treinar, acompanhar os vendedores;
- Vendedores do distribuidor; responsáveis em atingir a meta, estabelecido pela empresa.
- Cliente do distribuidor; que se convencido da importância de ter o produto ou serviço ofertado, fará a compra, que é o princípio final de todo o processo.

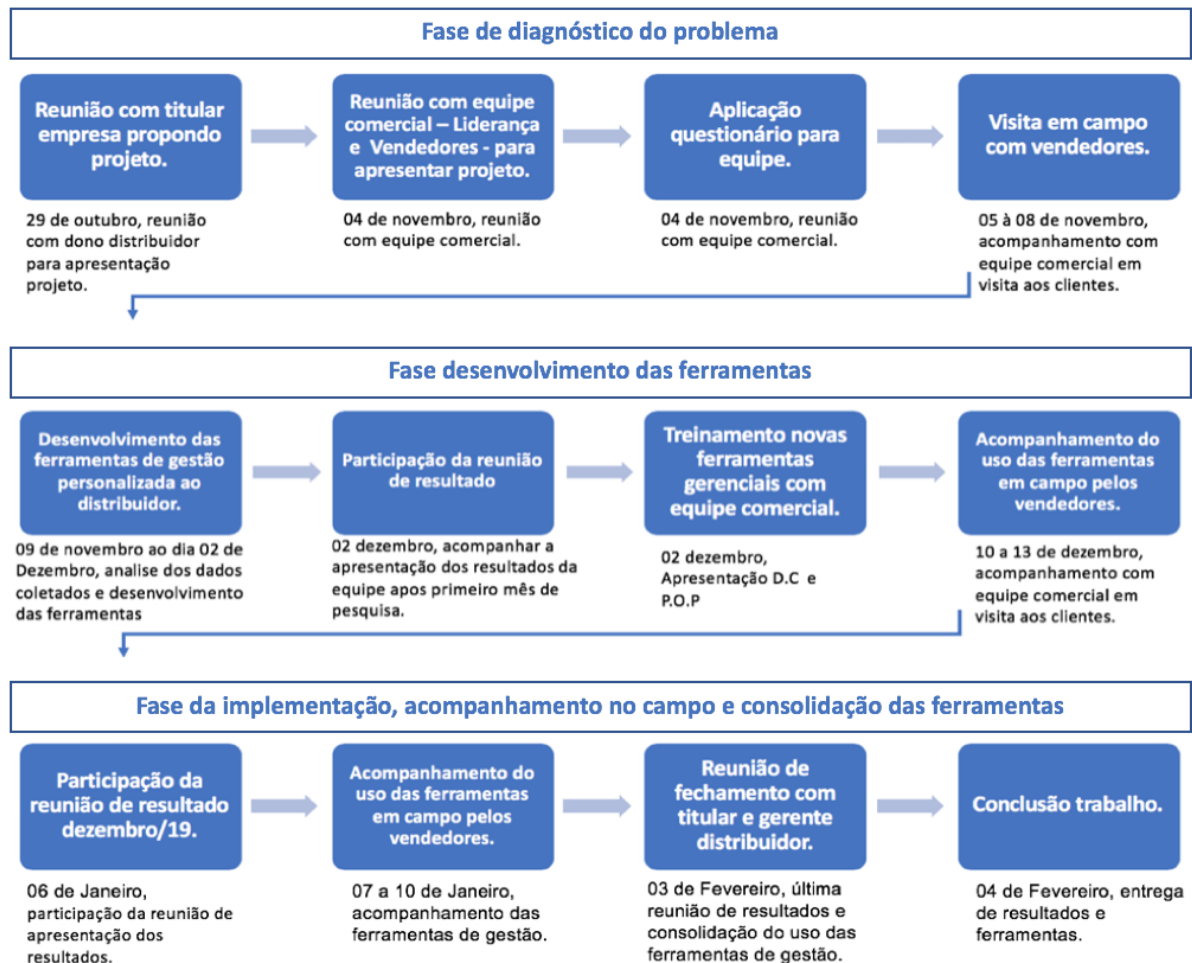
A seleção dos entrevistados foi realizada de tal forma que cobrisse todos os agentes responsáveis pelas vendas dos produtos e serviços, com o objetivo de não diferenciar os resultados por tipo de regiões geográficas ou por renda *per capita* dentro da área do distribuidor.

As identidades das empresas participantes, bem como dos entrevistados, não foram reveladas na pesquisa, para preservar o sigilo de informações que possam expor os participantes. O objetivo é entender a visão dos profissionais nos respectivos cargos e atividades para que os objetivos da pesquisa possam ser alcançados. Os participantes receberam uma carta com explicações dos objetivos acadêmicos da pesquisa e concordaram em participar das entrevistas de forma espontânea. A carta recebida pelos participantes destacava que a atividade de pesquisa e acompanhamento não representava vínculo trabalhista com o empregador, nem tem característica de uma consultoria, avaliação individual ou está relacionada a uma prestação de serviço, trata-se, tão somente, de um estudo acadêmico.

4.5 Coleta das Informações

A presente pesquisa foi realizada com cinco colaboradores que fazem parte da equipe comercial da distribuidora de produtos automotivos na região de São Paulo e ABCD – SP, conforme descrito na linha do tempo a seguir.

Figura 8. Linha do tempo – colaboradores ABDC-SP



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tripp (2005).

Nas entrevistas, os envolvidos respondem às perguntas, de acordo com suas experiências e narrativas pessoais. As entrevistas foram feitas com um número pequeno de informantes, porém feitas em profundidade. O contato com os entrevistados foi realizado porque o pesquisador conhecia os envolvidos no processo, bem como o mercado de atuação. As entrevistas foram feitas na sede do distribuidor, assim foram respondidos os roteiros, logo após gravadas as entrevistas sobre perguntas e respostas, e em seguida, transcritas. Ao final foram gravas mais de cinco horas de entrevistas.

Vale ressaltar a existência de dificuldades ao longo da pesquisa. Uma das dificuldades foi o fato de ter um público-alvo com algumas limitações de expressão, pela idade e maturidade do público-alvo, alguns dos entrevistados apresentavam dificuldade em se expressar em certos momentos, ficavam querendo “acertar as respostas das perguntas”, como se houvesse uma resposta correta para elas ou, no caso dos vendedores, “responder corretamente aos olhos da empresa”, tentando defender o gerente e o diretor.

Para vencer esses contratemplos, foi informado aos entrevistados que eles não precisavam se identificar e que as perguntas não representavam uma prova e que o roteiro não seria corrigido de acordo com alguma literatura. O intuito do roteiro era apenas entender o nível de conhecimento sobre o assunto e sobre a rotina e estrutura da empresa. Também foi destacado aos participantes, que eles poderiam pular/não responder alguma pergunta do roteiro que não se sentissem confortáveis ou que pudesse ressaltar em algum conflito de interesse.

O roteiro das entrevistas foi elaborado considerando o objetivo principal e os objetivos intermediários da pesquisa, julgados necessários para abranger toda a questão do estudo.

Quadro 4. Categorias e objetivos dos roteiros da pesquisa

Categoria para a coleta de dados	Objetivo das questões
Questões descritivas sobre conhecimento do tema motivação . Roteiro vendedor (Q9, Q10) Roteiro liderança (Q7, Q8 Q9) Roteiro cliente (Q6, Q7)	Ter uma visão sobre a vivência e conhecimento do tema motivação de todos os envolvidos.
Questões descritivas sobre conhecimento do tema conhecimento das atividades exigidas . Roteiro vendedor (Q3, Q5, Q8) Roteiro liderança (Q3, Q6, Q7) Roteiro cliente (Q4)	Buscou-se entender se as tarefas exigidas eram compreendidas por todos ou se havia um "ruído na comunicação" entre a liderança e a equipe comercial, o que poderia causar um sentimento "incompetência ou desobediência" do lado da liderança e "de cobrança injusta" por parte da equipe. A partir da descrição de cargos a instituição passa a conhecer as funções exercidas em cada cargo, por isso a descrição é importante tanto para o ocupante quanto para o gestor e também para as futuras seleções, recrutamentos e treinamentos. O entendimento é fundamental para que não se tenha ruídos ou atritos entre liderança e liderados.
Questões descritivas sobre conhecimento do tema ferramenta de gestão . Roteiro vendedor (Q6, Q7) Roteiro liderança (Q4, Q5)	Buscou-se entender se existia alguma ferramenta de gestão e, no caso de existir, se os envolvidos estavam aptos ao seu uso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a aplicação do roteiro (04 de novembro de 2019), iniciou no dia 05 de novembro de 2019, o processo de acompanhamento das atividades da equipe comercial no atendimento aos clientes, vivenciando suas dificuldades para realizar as vendas e participando das reuniões de resultado dos meses de novembro e dezembro de 2019. Tanto o acompanhamento da equipe de campo, quanto das reuniões, foi previamente autorizado pelos gestores da empresa.

O objetivo da realização desse acompanhamento de campo e participação das reuniões de resultado é aumentar o nível de entendimento sobre as atividades realizadas pela distribuidora, desta forma, procurar ser mais efetivo nas análises, comentários e sugestões de melhorias. As reuniões de resultado acontecem sempre na primeira semana de cada mês e tiveram como objetivo a análise do mês anterior e propor ações para o mês corrente, sempre buscando atingir as metas.

Como apresentado no Quadro 5, abaixo:

Quadro 5. A estrutura da reunião

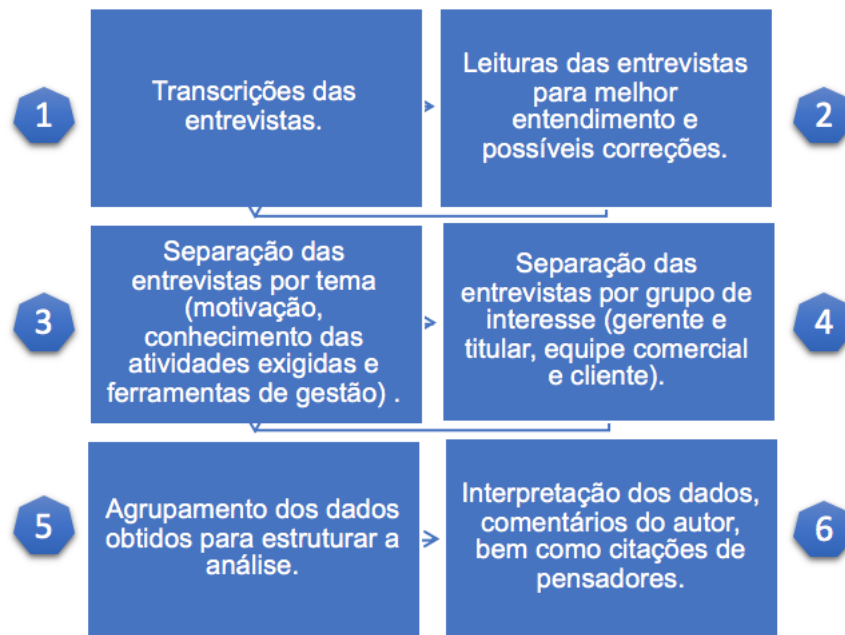
Primeira parte	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do resultado alcançado no mês anterior; • Vendedores atingiram suas metas; • Principais ações realizadas pelo time; • Principais problemas enfrentados e apresentação de “casos de sucesso” para incentivar e direcionar a equipe.
Segunda parte	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos objetivos do mês atual; • Apresentação de campanhas de incentivo que estarão em vigor; Recados e direcionamento em geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Tratamento e Análise dos Dados

Inicialmente foi efetuado o tratamento dos dados, assim realizou-se a leitura e interpretação das entrevistas que foram transcritas e agrupadas em tabelas, conforme os temas das perguntas (motivação, conhecimento das atividades exigidas e ferramentas de gestão), para o levantamento dos processos atuais relacionados às atividades da equipe comercial. A Figura 10 apresenta as etapas do tratamento dos dados.

Figura 9. Etapas para o tratamento dos dados



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (2018).

Inicialmente, foram efetuadas as transcrições das entrevistas gravadas e escritas, para o levantamento dos processos atuais existentes relacionados às atividades da equipe comercial. Na sequência, foram realizadas as leituras das entrevistas para melhor entendimento e possíveis questionamento aos envolvidos, caso houvesse alguma dúvida quanto a resposta, seria possível definir qual a melhor forma de analisar os dados e perceber quais eram os pontos principais de cada tópico da pesquisa.

Após a leitura, realizou-se a separação das entrevistas por tema das perguntas (motivação, conhecimento das atividades exigidas e ferramentas de gestão) para que fosse possível de maneira mais clara comparar às respostas gravadas e escritas com o acompanhamento das atividades em campo.

Por sua vez, a separação das entrevistas por grupo de interesse (gerente e diretor, equipe comercial e cliente) para que, durante as reuniões de resultado e atividades de campo, cada questionário pudesse ser trabalhado de forma organizada, garantindo o melhor direcionamento de foco, tempo e energia.

Depois, agrupou-se os dados obtidos após a comparação entre respostas, acompanhamento das reuniões de resultado e acompanhamento das atividades em campo. Por fim, realizou-se a interpretação dos dados das entrevistas e comentários do autor, bem como citações de pensadores que foram utilizados como referência durante a construção desta dissertação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os principais motivos para a escolha do distribuidor, potencial de replicação do estudo para outras regiões, concorrentes, desafios, os resultados obtidos durante a realização da pesquisa na área comercial do distribuidor de produtos automotivos e o impacto alcançado com a pesquisa acadêmica.

5.1 Análise dos Questionários

O estudo da motivação tem como base a área de psicologia, no entanto, conforme verificou-se a influência da psicologia nos resultados e na produtividade dos indivíduos, o seu estudo foi alargado à gestão, e com crescente interesse para os investigadores e organizações. O estudo em vigor, foca em apresentar o conceito amplo de motivação, ferramentas que permitam potencializá-la e como transformar em resultado de vendas essa energia positiva, auxiliando na gestão e condução do time comercial.

Na sequência, apresenta-se os questionamentos e as repostas dos líderes e vendedores sobre o tema motivação ilustrados nos Quadros 6 e 7, em seguida apresenta-se as percepções encontradas durante o trabalho de pesquisa exploratória e as análises realizadas com base no aporte desta pesquisa.

Quadro 6. Respostas do diretor e gerente sobre o entendimento de motivação

Questões			
	<i>Para você, o que é motivação de equipe?</i>	<i>O que faz para motivar sua equipe de vendas?</i>	<i>Você percebe a diferença nos resultados quando seu vendedor está motivado?</i>
Diretor	“É manter a equipe com brilho nos olhos, os vendedores precisam saber de sua importância na operação, só assim estarão engajados no processo”.	“Crio campanhas motivacionais focando nos pontos importantes para operação, dou todo apoio que precisam no dia a dia e procuro tratá-los como eu gostaria de ser tratado. Ofereço todo suporte necessário para o trabalho ser realizado da melhor maneira possível, estou sempre aberto para ideias, fazendo com que façam parte do resultado, e assim percebam que não estão sozinhos”.	“Com certeza, a equipe quando está feliz trabalha mais solta exigindo muito menos cobrança por parte do líder. Um ambiente não pode ter pressão e sim acompanhamento constante, a equipe rende muito mais”.
Gerente	“Valorizar as pessoas que estão do seu lado. O Combustível para todos saírem de casa e dar o seu melhor”.	“Reconhecer cada conquista deles e recompensá-los financeiramente por isso. Diálogo sempre transparente e procurar envolve-los em todas as questões para juntos construirmos soluções, isso traz sentimento de pertença ao time. Ofereço todo suporte necessário para o trabalho ser realizado da melhor maneira possível, estou sempre aberto para ideias, fazendo com que façam parte do resultado fazendo-os perceber que não estão sozinhos na batalha”.	“Sim, quando o vendedor está motivado o rendimento é outro a postura também, pelo simples fato de estarem comprometido com as tarefas diárias e sempre procurarem fazer o melhor para seus clientes”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Quadro 7. Respostas dos vendedores sobre o entendimento de motivação

Questões			
	Para você, o que é motivação?	O que te deixaria motivado para melhor execução de suas tarefas?	Você percebe a diferença nos resultados quando você se sente motivado?
Vendedor 1	“Motivação pelo próprio nome já diz, você tem um motivo, uma causa, que te impulsiona e te incentiva a correr atrás dos seus resultados e objetivos. Tem de gerar uma ação da sua parte também, ou também pode ser de uma outra pessoa que está criando este ato em você, e devido a isso você tem um motivo, que vai gerar uma ação em você, seja suas contas para pagar, um objetivo pessoal de uma viagem, a compra de um bem material e etc”.	“Na minha opinião, mais oportunidades, mais diálogo e treinamentos motivacionais. Creio que isso, pois a empresa já nos oferece uma boa estrutura, com carro, combustível, benefícios e bônus e etc”.	“Com certeza, você motivado com fé, consegue alcançar resultados que talvez se você não estivesse motivado seria impossível, mas a motivação e a fé e muito trabalho duro tem um grande poder”.
Vendedor 2	“Motivação é o combustível que nos move rumo aos nossos sonhos, é ela deve vir de dentro e trabalhada continuamente, é um sentimento que nos dá forças e que nos deixa mais determinados e confiantes em busca da realização dos nossos objetivos”.	“Bater a meta, cursos aperfeiçoamento profissional, participar de convenções, um bom salário, e reconhecimento profissional”.	“Bater a meta, cursos aperfeiçoamento profissional, participar de convenções, um bom salário, e reconhecimento profissional”.
Vendedor 3	“É algo que te impulsiona, te faz criar força para atingir um objetivo (meta); algo que te faz crer que é possível chegar onde você gostaria de estar”.	“Metas tangíveis, condições de igualdade de competição com a concorrência na grande maioria dos clientes com potencial de compra”.	“Sim, essa diferença sempre existe; mas não é o principal fator que te leva a conquista de resultados”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Para a liderança, diretor e gerente, demonstram que o entendimento sobre o tema está ligado, principalmente, ao clima emocional, como destacado em suas respostas em que o diretor diz que motivação é “manter a equipe com brilho nos olhos” e o gerente, seguindo na mesma linha, afirma que motivação é “valorizar as pessoas”. Este clima de valorização pessoal e respeito humano foi percebido durante todo o processo de pesquisa realizado no distribuidor, desde as coisas mais simples, como o diretor servir café aos vendedores, como nos momentos mais tensos, quando alguém era cobrado por um erro ou quando não atingem a meta proposta, as cobranças eram firmes, porém respeitosas.

Quando os líderes foram questionados sobre o que era realizado para motivar a equipe, as respostas também encontraram repouso nas citações dos pensadores. Para o diretor, é importante ouvir a equipe: “estou sempre aberto para ideias, fazendo com que façam parte do resultado”. Já o gerente tem como uma de suas estratégias de motivação a premiação e o reconhecimento: “reconhecer cada conquista deles e recompensá-los financeiramente por isso”. Essas estratégias de motivação encontradas nas respostas da liderança da distribuidora assemelham-se com o pensamento de que não se pode ter um bom produto ou serviço se não tiver boas pessoas, uma boa equipe treinada e preparada para atender aos clientes pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, como nos apresentam Gheno (*et al.*, 2009, p. 84):

Um vendedor desmotivado não vende e nem se vende. Ele não passa a segurança que o cliente precisa receber, além de demonstrar a todos a sua insatisfação. Um vendedor sem motivação dificilmente alcança as metas, tanto das empresas quanto as próprias.

Para os vendedores a motivação tem um efeito de combustível, como uma energia que vem de dentro para fora e que os impulsionam para realização de tarefas que antes pareciam difíceis, mas através desse estímulo encontra-se forças para realizá-las, como na resposta do vendedor 03: “algo que te faz crer que é possível chegar”.

Durante as entrevistas com os vendedores e as visitas aos clientes, observou-se que mesmo ao declararem que a motivação é um combustível que vem de dentro para fora, eles sempre esperam por uma atitude da empresa, como que terceirizando o ato de motivar. Neste sentido, compreende-se que motivação é um impulso individual e que se manifesta de maneira diferente dependendo de cada um, como nos apresenta Bergamini (2003, p. 64): “Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos”.

Assim, cabe a liderança o papel de inspirar através de recompensas ou ameaças proporcionando as condições que satisfaçam ao mesmo tempo as motivações intrínsecas e extrínsecas de seus colaboradores. Quando perguntado aos vendedores o que os deixariam motivados, as respostas seguiram para direções opostas. O Vendedor 01 demonstrou uma necessidade emocional de diálogo e atenção: “diálogo e treinamentos motivacionais”, já o vendedor 02 indica uma necessidade de recompensa financeira e profissional: “um bom salário, e reconhecimento profissional”, o vendedor 03, por sua vez, se sente motivado por um ambiente de justiça e meritocrático: “metas tangíveis, condições de igualdade de competição”.

Essas respostas, diferentes para uma mesma equipe, demonstram que cada indivíduo tem desejos e anseios diferentes, assim, é importante conhecer a equipe e não desenvolver ações padronizadas, pois os indivíduos se movem por estímulos diferentes. Para as respostas do cliente se fez necessário uma análise do tema motivação separado do distribuidor, uma vez que as perguntas também tinham um caráter exploratório, porém de como o cliente enxergava o tema analisando a postura do vendedor que o atendia.

Desta forma, entende-se sua percepção como descrito no Quadro 8, apresentando os questionamentos e as repostas do cliente, na sequência será apresentada as percepções encontradas durante o trabalho de campo, bem como algumas citações de pensadores para atestar ou contrapor as respostas coletadas.

Quadro 8. Respostas do cliente sobre o entendimento de motivação

Para você, o que é motivação de equipe?	Você percebe a diferença nos resultados das vendas dos itens dessa categoria quando o vendedor que te atende está motivado?
<i>“Infelizmente a motivação para equipe é dinheiro ou dia de descanso”.</i>	<i>“Sim, quando o vendedor está motivado, ele atende com mais entusiasmo e trata melhor o cliente. Quando não tem a motivação é totalmente perceptível”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que, para o cliente, funcionário motivado é funcionário que ganha folga ou dinheiro, ficando o sentimento de que a equipe não tem compromisso com a empresa, pensando somente em seus próprios interesses, como destaque em sua resposta: “infelizmente a motivação para equipe é dinheiro ou dia de descanso”.

Diante desta percepção, observa-se a importância da equipe de vendas bem direcionadas e envolvidas com os objetivos da empresa, fazendo com que os funcionários tenham o sentimento de donos. Desta forma, a satisfação e motivação da equipe de venda é fundamental para que o cliente perceba a qualidade do serviço, a qualidade do produto e a justiça do preço ofertado, essa percepção do cliente afeta diretamente a sua lealdade frente ao assédio dos concorrentes. A resposta do cliente, quando questionado se era possível identificar a diferença nos resultados em ser atendido por um funcionário motivado, foi: “atende com mais entusiasmo e trata melhor o cliente”.

Desta forma, demonstra-se a importância do líder atuar de forma rápida, buscando se antecipar aos problemas de insatisfação dos colaboradores e dos clientes, agindo de forma dinâmica. Desta maneira, os benefícios serão percebidos por toda a equipe e essa atitude irá gerar um ambiente positivo, em que todos os envolvidos se sentirão estimulados a realizar cada vez mais, pois ter uma equipe de vendas motivada, disposta a enfrentar os desafios que o mercado oferece, tornou-se questão de sobrevivência, como nos apresentam Gheno (*et al.*, 2009, 83):

A motivação é um assunto que desperta a atenção das grandes organizações e a preocupação de seus administradores. Ter uma equipe de vendas motivada, disposta a enfrentar os novos desafios, tornou-se questão de sobrevivência na era da economia globalizada.

Durante a visita ao cliente para aplicar o questionário, ele relatou que recebe média de cinco vendedores por dia e que tem que escolher quem irá atender pelo pouco tempo disponível. Disse que sempre dá preferência para os vendedores que o visita com algo a mais que apenas produto para oferecer. Vendedores que completam sua visita com ideias de campanhas, com propostas de treinamentos e que apresentam alguma ação que deu certo em outro cliente. Segundo o cliente, essa troca de experiência e prestação de serviço tem peso no momento da compra.

5.2 Análise do Acompanhamento em Campo

No acompanhamento de campo realizado com os vendedores, ficou perceptível a necessidade de padronização, necessidades de treinamentos técnicos, comerciais e acompanhamento do gestor no dia a dia, garantindo que o time comercial siga os procedimentos determinados pela empresa, isso porque durante a reunião do dia 04 de novembro, a liderança da empresa apresentou quatro campanhas para impulsionar o resultado, uma vez que em outubro o realizado ficou abaixo da meta estabelecida e por isso era necessário recuperar às vendas. Mesmo com essa lacuna nos resultados, em nenhuma das visitas realizadas do dia 05 ao dia 08 de novembro os vendedores que estavam sendo acompanhados apresentaram as ações.

CAMPANHAS EXTRAS – NOVEMBRO/19.

- **CAMPANHA INATIVOS** – Cliente que comprar 01 caixa – ganha 02 bonés;
- **CAMPANHA PONTOS EM DOBRO** – Metas para equipe interna: Itens com mais de 60 dias de estoque, valem 02 pontos para a meta;
- **CAMPANHA SEMANAL** – Metas para equipe interna: Adicional em R\$ individual de acordo com meta enviadas (2 Treinamentos + 2 ações de vendas no pdv + premiação extra + Meta do mês batida);
- **CAMPANHAS LIVRES** – Metas para equipe interna: Vendedor apresenta de acordo ao que levantou no cliente, apresentando para aprovação;

Ao questionar os vendedores do porquê não foram oferecidas as ações, as respostas foram as seguintes: “não sentiam confiança para ofertar ao cliente e por isso preferia não comentar”; “na próxima visita eu ofereço as campanhas”; “que os clientes do roteiro daquele dia não tinham perfil para a campanha”; “as campanhas vendem mais no final do mês”.

Os atendimentos continuaram e ao chegar no cliente seguinte, que era um posto de combustível que não trabalha com seus produtos, o vendedor foi direto ao comprador para fazer uma oferta e ouviu do comprador que seus preços estavam acima da concorrência e por isso não compraria. Os resultados alcançados nos primeiros dias de visitas foram identificados como negociações pautadas em prazo de pagamento, brigas por redução de preço e solicitações de realizar campanhas “compre e ganhe”, iguais as da concorrência.

No dia 08 de novembro, foi solicitado que o gerente acompanhasse o trabalho de campo, repetindo o acompanhamento da rota do vendedor 01, e no final das visitas, em reunião na loja de conveniência do último posto do roteiro, foram apresentadas as dificuldades da equipe. Ficou nítido certa frustração, pois o gerente tinha certeza que já havia treinado a equipe na oferta de campanhas e nos procedimentos de atendimento para clientes ativos e clientes inativos. Os treinamentos aconteciam, porém eram ministrados de maneira informal e não existia nenhum documento para consulta futura em caso de dúvidas ou esquecimentos.

A distribuidora busca por uma diferenciação por meio de “serviço de consultoria” e um programa de atendimento diferenciado, o problema é que a equipe ainda não absorveu esse conceito e oscila entre oferecer algo novo e disruptivo (serviço de consultoria), o serviço e a disputa do mercado pelos meios tradicionais (preço, prazo e promoção). Um dos motivos que favorecem essa oscilação é a falta de procedimentos estruturados e ferramentas gerenciais que auxiliem a equipe em momentos de dúvidas ou falta de confiança, como não existe documento que os direcionem, as tomadas de decisões dependem da interpretação de cada profissional.

Nas entrevistas com gerente e diretor, bem como ao participar das reuniões de abertura do distribuidor, ficou claro que a empresa tem a intenção e incentiva seus colaboradores a buscar pelo serviço de consultoria, no entanto, a falta de ferramentas de gestão, procedimento padrão, descrição de cargos que auxilie os colaboradores no entendimento de suas tarefas (ou um material físico, que em caso de qualquer dúvida no dia a dia possa ser utilizada como direcionamento), transforma o esforço em frustração. Tal fato evidencia a falta de alinhamento das expectativas e que existem “duas verdades”, uma da direção e outra do time de vendas.

As respostas dos Quadros 9 (diretor) e Quadro 10 (gerente) indicam que a direção acredita que está passando a mensagem de forma clara e objetiva, já nas respostas do Quadro 11 a equipe de vendas declara falta de apoio, treinamentos, acompanhamentos e desconhecimento de como é formada sua meta.

Quadro 9. Respostas do diretor sobre o entendimento de ferramentas de gestão e treinamento

Questões		
Quantas vezes no último mês sua equipe comercial se reuniu para realizar treinamentos?	Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?	Em sua equipe comercial tem algum vendedor que tem dificuldade para atingir as metas estabelecidas? Se sim, o que é feito para resolver o problema?
Todo início de mês realizo treinamento com a equipe trabalhando os pontos negativos que são encontrados durante as visitas ou conforme necessidade do grupo.	No processo seletivo utilizamos a ferramenta da Thomaz international que nos ajuda avaliar o perfil do candidato, se é mais agressivo em vendas ou se o ponto mais forte é a organização etc.	Sim, principalmente os mais novos. A única forma de resolver o problema é estar junto com ele no dia a dia, enfrentando as dificuldades juntos, com o passar do tempo começa a ter um relacionamento e entender os passos que são importantes para realizar a venda. Acompanhamento pontual com o vendedor para identificar quais são as dificuldades e os desafios que o mesmo está enfrentando, com o intuito de orientar e criar oportunidades juntos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Quadro 10. Respostas do gerente sobre o entendimento de ferramentas de gestão e treinamento

Quantas vezes, no último mês, sua equipe comercial se reuniu para realizar treinamentos?	Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?	Como são estabelecidas as metas para os vendedores? (Buscar detalhes do processo)	Em sua equipe comercial tem algum vendedor que tem dificuldade para atingir as metas estabelecidas? Se sim, o que é feito para resolver o problema?	Existe uma rotina de acompanhamento em campo das atividades realizadas pela equipe comercial? Se sim, como é realizada este acompanhamento?
Uma vez.	Sim, Informações sobre vendas do sistema gerencial empresa.	De acordo com as metas propostas pela fábrica e replicada para equipe levando em consideração IPC da região e as parcerias na região. As metas são baseadas nos resultados anteriores, tanto em volume como cobertura. Tendo como objetivo um crescimento entre 10% e 20% no mesmo período.	Sim, treinamento direcionado no ponto a ser melhorado e criação de ações. Acompanhamento pontual com o vendedor para identificar quais são as dificuldades e os desafios que o mesmo está enfrentando, com o intuito de orientar e criar oportunidades juntos.	Somente no início das atividades do vendedor na região, após os direcionamentos são via zap e visitas esporádicas nos clientes. O acompanhamento é realizado através de contato telefônico ou presencial, analisando o feedback das visitas realizadas anteriormente. Esse acompanhamento tem como objetivo identificar oportunidades de negócios como aumento de mix, aumento do giro dos produtos, ações de concorrentes e etc.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Conforme pode-se verificar nas respostas dos Quadros 9 e 10, diretor e gerente reconhecem a importância do treinamento e acompanhamento da equipe comercial, porém foi identificado, durante o trabalho de acompanhamento de campo, que os vendedores não tinham uma visão clara sobre o que era esperado deles. O desconhecimento por parte dos funcionários gerava sentimento de cobrança injusta; fato que levava a frustrações e distanciamento.

Quando destacamos alguns pontos nas respostas da liderança, ficou claro a distância entre reconhecimento da importância do treinamento e acompanhamento e a prática dessas ações, por exemplo, na resposta do diretor quando perguntado se existia ferramenta de gestão em sua empresa: “no processo seletivo”. Neste caso, utiliza-se uma ferramenta de análise de perfil do candidato, que depois de contratado não recebe nenhum manual ou procedimento de trabalho. Também quando questionado sobre a frequência dos treinamentos: “todo início de mês realizo treinamento com a equipe”, refere-se a reunião de resultado que acontece toda primeira semana de cada mês, e aborda vários temas de ordem administrativa, comercial e estrutural da empresa, desta forma, para o diretor, a necessidade de treinamento e acompanhamento são atendidas de maneira satisfatória.

Analisando as respostas do gerente, percebe-se que o cenário se repete. Existe o entendimento da importância em treinar e acompanhar, porém pouca ação para atuar efetivamente na capacitação, no acompanhamento e na gestão da equipe. Sobre a frequência de treinamento, a resposta foi a mesma do diretor: “Uma vez”. Sobre ferramentas de gestão, o gerente respondeu sobre o sistema gerencial de faturamento da empresa, como destacado em sua resposta. Sobre a rotina de acompanhamento as respostas foram surpreendentes. Quando perguntado se existia uma rotina de apoio aos vendedores no dia a dia, nas visitas aos clientes, as respostas foram: “somente no início das atividades do vendedor na região”; “após os direcionamentos são via *zap*”; “o acompanhamento é realizado através de contato telefônico”.

Como apresentado no referencial, a responsabilidade de conduzir a equipe comercial é do gestor de vendas. Castro (*et al.*, 2018) afirmam que o gestor tem como principal atividade liderar as pessoas, de acordo com as normas da empresa, rumo ao alcance das metas através do direcionamento, treinamento constante, acompanhamento e motivação.

Entende-se que quando o gestor de vendas tem conhecimento de suas atividades e da importância estratégica de sua função, a empresa tem como benefício a satisfação dos funcionários, a retenção do quadro de funcionários (menor *turnover*), o alcance dos objetivos financeiros, a diminuição dos retrabalhos e o aumento da produtividade, como afirmam Khusainova (*et al.*, 2017, p. 13): “vários estudos no domínio das vendas enfatizaram a importância de um ambiente de trabalho positivo e de um suporte de supervisão para influenciar os comportamentos dos vendedores”. Por isso, é importante liderar pelo exemplo.

Segundo Castro (*et al.*, 2018), um bom gestor de vendas deve criar estratégias junto com o time e negociar metas que sejam desafiadoras, porém possíveis de serem atingidas e que sejam de fácil entendimento pelo vendedor, deve também cumprir acordos estabelecidos e vivenciar os próprios princípios que acredita e pelos quais cobra seus vendedores.

No caso da liderança do distribuidor, como já relatado, existe o desejo e o entendimento da importância do treinamento e acompanhamento, porém não existe o conhecimento adequado de como fazer, de como comunicar e transmitir todo conhecimento necessário para executar a função desejada. Falta para a liderança a capacidade de transformar palavras e intenções em ações concretas e registros formais. Neste sentido, o perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação, enfatizados pelo *endomarketing*, é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga, ouve e tem a capacidade de transferir conhecimento de maneira clara e formal, possibilitando que seus liderados tenham autonomia e independência dentro dos poderes de suas funções, assim o trabalho em equipe e liderança sempre se complementam.

No Quadro 11 é possível entender, por meio das respostas dos vendedores sobre os temas ferramentas de gestão, acompanhamento e treinamentos, todas as dificuldades de execução do trabalho no dia a dia, como foi evidenciada nos acompanhamentos de campo, desta forma, fecha-se o diagnóstico oferecendo ao distribuidor alternativas de como organizar às atividades da área comercial através de ferramentas já conhecidas, porém personalizadas para cada função e consequentemente diminuir os ruídos que geram desmotivação, possibilitando o cumprimento das metas.

Quadro 11. Respostas do vendedor sobre o entendimento de ferramentas de gestão, acompanhamento e treinamento

Questões						
	Por favor, detalhe suas atividades nesta distribuidora?	Quantas vezes no último semestre você conseguiu atingir a meta proposta pela empresa? Quais são as dificuldades enfrentadas?	Quantas vezes no último mês você recebeu treinamentos?	Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?	Você entende como é construído sua meta? Comente.	Existe uma rotina de acompanhamento em campo de suas atividades? Se sim, como é realizada este acompanhamento?
Vendedor 1	Atividade de vendas externas; visita ao cliente de acordo com a necessidade e potencial. Durante as visitas implantamos o serviço de consultoria: *pesquisa; conferência de estoque; treinamentos; campanhas de vendas; matérias de merchandising; sugestão de aumento de mix e serviços; prestação de contas; serviços de ações de vendas Pit Stop, e por último a venda como consequência de todo o serviço e consultoria prestada ao cliente. Fora todas essas etapas também entra a questão de sempre motivar nossos multiplicadores e proporcionar rentabilidade para os mesmos, seja decisor, frentistas ou consultores.	No último semestre, todas as vezes. A maior dificuldade enfrentada, é fazer com que os frentistas tenham o costume de oferecer os produtos, e outra dificuldade é a concorrência, que não incomoda muito, mas tem uma pequena parcela, portanto com nosso trabalho e relacionamento com os clientes, e um produto e ponta que nos diferencia deles conseguimos atuar nos segmentos.	Nenhuma	Sim. Plano de carreira, feedback contínuo sobre resultados, desempenho etc, e bônus trimestral de metas e faturamento.	Creio que pelo potencial realizado de cada cliente nós últimos períodos, nível de vendedor, se júnior, pleno ou sênior, e potencial/quantidade de clientes de cada região.	Sim. Sempre temos uma agenda que informamos de treinamentos e Pit stop.
	Sou consultor de prestação de serviços, faz parte da minha rotina, fazer o planejamento	Quatro vezes no último semestre.				Sim, uma vez por mês pelo período de uma semana nosso gestor

Vendedor 2	de clientes sempre no início de mês, visitar os clientes diariamente, cumprir o roteiro, treinar equipe de vendas, acompanhar e dar suporte para os clientes, identificar dificuldades de giro dos produtos e definir estratégia para melhorar o giro, acompanhar estoque dos clientes, motivar agentes de vendas. Promover campanhas e premiações, verificar se o merchandising está adequado e em bom estado, cativar e estreitar diariamente o relacionamento com nossos clientes, identificar as ações dos concorrentes e identificar novas oportunidades de negócio como aumento de mix.	No segmento de postos temos um pouco de dificuldade quando o decisor não participa ativamente da rotina do posto, dessa forma os agentes não se comprometem com o resultado das vendas. Nas concessionárias quando temos uma queda no volume das passagens dos veículos consequentemente impactam no resultado.	Nenhuma	?	Sim, A meta consiste entre volume de vendas, ou seja, quantidades de caixas mix e cobertura, ou seja, vendas por CNPJ e é reajustada a cada trimestre.	visita os clientes, faz pesquisa para entender se o programa de atendimento está sendo aplicado adequadamente, verifica se existe campanhas em andamento, verifica se os agentes de vendas conhecem os produtos e se o decisor está satisfeito com nosso atendimento.
Vendedor 3	Cumprir roteiro de visitas; Prospectar e abrir novos clientes; Apresentar e divulgar os produtos distribuídos; Treinar e capacitar os clientes; de modo que os clientes tenham condição de apresentar e qualificar o produto, facilitando assim o seu giro; Avaliar e analisar o potencial de cada cliente, no que tange a giro de produtos e mix de trabalho;	Três vezes. O Preço da concorrência, desconfiança dos clientes.	Nenhuma	Não	Sim, em função do resultado que a distribuidora quer obter na região.	Sim, através de aplicativo que monitora e orienta o roteiro de visita.

	Elaborar campanhas de incentivo e que possibilitem o giro dos produtos nos clientes; Fazer o merchandising dos produtos distribuídos; Verificar o estoque dos produtos de giro no cliente; Propor aumento de mix dos produtos distribuídos; Dar apoio a cobrança com a carteira de inadimplentes.					
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Percebe-se que as respostas estão em níveis de detalhamento e conhecimento diferente. O vendedor 01 tem um bom domínio sobre o que é esperado dele, nos últimos seis meses vem atingindo seus objetivos com a distribuidora e, mesmo em um cenário positivo de resultado, quando questionado sobre treinamentos recebidos no último mês, sua resposta foi: “nenhum”. Quando questionado sobre o entendimento de como é construída sua meta, a resposta começa da seguinte forma: “creio que pelo potencial realizado”, demonstrando dúvidas sobre o processo de como é estabelecido seus objetivos mensais.

Nas respostas do vendedor 02, o que mais despertou surpresa foi quando perguntado sobre ferramentas de gestão e sua resposta foi: “?”, evidenciando uma surpresa com a pergunta. Sobre treinamento no último mês o vendedor também disse não ter recebido nenhum treinamento, se comparada com as respostas do diretor e gerente observa-se total desencontro, isto é, para o vendedor, nenhum treinamento, para liderança, treinamento mensal.

Fechando a análise das respostas da equipe comercial, o vendedor 03 indica da mesma forma não ter recebido nenhum treinamento no último mês e desconhece o uso de ferramentas de gestão. Sobre acompanhamento, comenta que: “sim, através de aplicativo que monitora e orienta o roteiro de visita”, ou seja, sem o acompanhamento presencial da liderança no atendimento ao cliente. No caso do vendedor 03, destaca-se que tem o pior resultado entre os pesquisados, atingindo suas metas apenas três vezes no último semestre. Como explicação para não atingir as metas é o único a citar o fator preço, concorrência e desconfiança do cliente como empecilho para atingir seu objetivo, quando questionado sobre conhecer como é construída a meta, respondeu: “em função do resultado que a distribuidora quer obter na região”, demonstrando um descontentamento com o procedimento da distribuidora.

Como pode-se perceber nas análises das entrevistas sobre ferramentas de gestão, treinamentos e acompanhamentos, existe uma diferença entre percepção da liderança e dos funcionários. Como foi possível acompanhar nas atividades do dia a dia, pode-se observar que a empresa se comunica com a equipe de forma diversificada, pessoalmente, através dos líderes, apresentações em *power point*, *e-mail* e mensagens de aplicativos, mesmo assim as respostas aos questionários da liderança e equipe de vendas para perguntas essenciais na execução das atividades seguem rumos opostos.

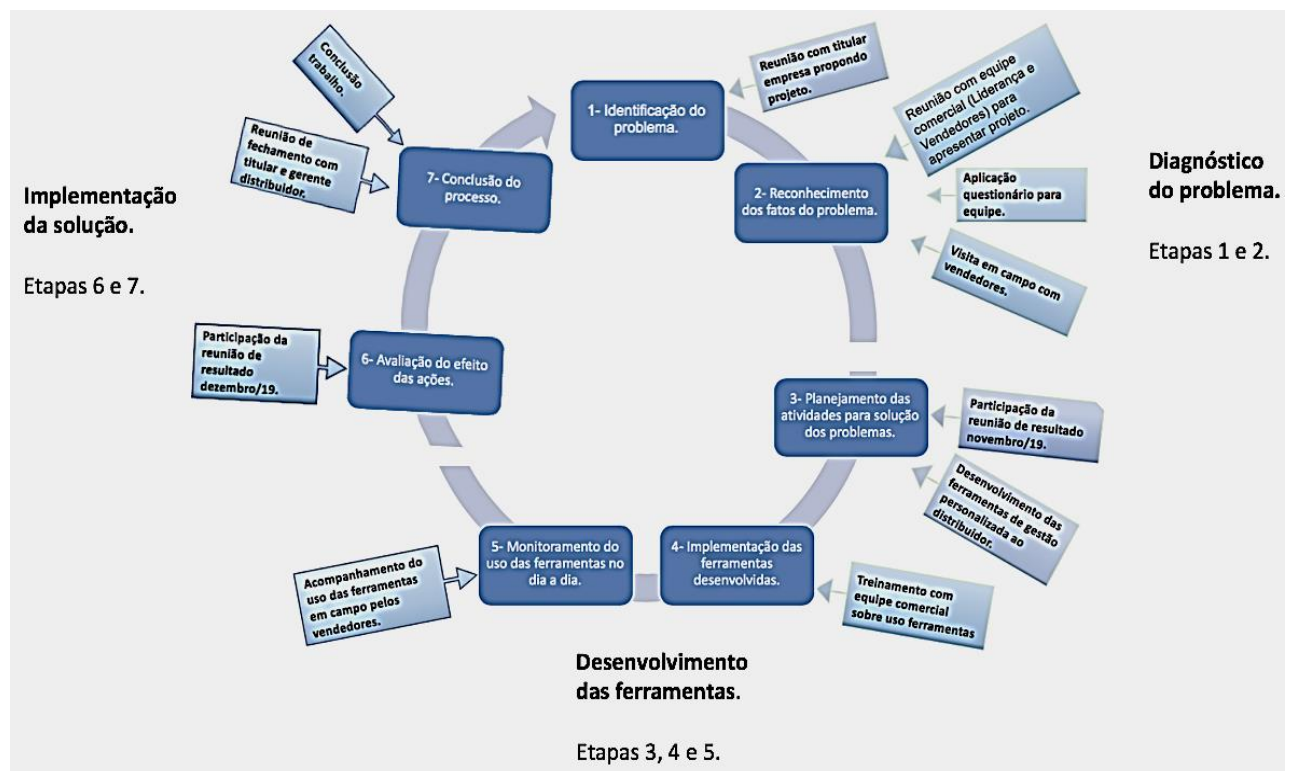
Como já citado, ficou claro nas respostas que alguns entrevistados possuem dúvidas quanto ao seu papel desempenhado na empresa, como é constituído suas metas e sobre o suporte e apoio da gestão. A comunicação tem que ter um papel de destaque, e conseqüentemente ser tratada com mais atenção para que seja evitado os desencontros, os retrabalhos e as decepções, é de conhecimento que quando a comunicação oficial é falha ou deixa a desejar, abre-se espaço para a comunicação informal, conhecida como “rádio peão”.

5.3 Apresentação de Soluções para Problemas Encontrados

Como apresentado, sabe-se que o segmento de atuação escolhido pelo distribuidor é altamente disputado, e não existem grandes diferenças entre os competidores e seus produtos que sejam perceptivas nem ao cliente (comprador ponto de venda), nem ao usuário final (dono do carro). Assim, para alcançar um resultado satisfatório para a empresa e seus *stakeholders*, é necessário desenvolver uma equipe motivada e de alta performance, que busque sempre evoluir e satisfazer os desejos dos clientes através de um atendimento diferenciado. Durante o acompanhamento das rotinas internas e no acompanhamento em campo com a equipe de vendas e com o gerente, percebeu-se a falta de instruções claras sobre o que era exigido de cada membro da equipe somado a falta de acompanhamento, situação que gerava sentimento de injustiça e insatisfação.

Assim sendo, tornou-se fundamental a utilização de processos que corrigissem tais falhas, permitindo que o crescimento e desenvolvimento aconteçam de forma integrada e otimizada. Como propostas para diminuir os problemas encontrados na distribuidora, em reunião com o diretor e gestor, ficou definido a necessidade de criar ferramentas de gestão para que a motivação da equipe não se perca pela falta de orientação e entendimento, conquistando resultados positivos para empresa, colaboradores e clientes. Para resolver os problemas identificados, foi implementado de forma estruturada um método de gestão de equipe, com ferramentas adaptadas a realidade do distribuidor, seguindo o fluxo de atividades, conforme Figura 11 abaixo.

Figura 10. Fluxo das atividades



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tripp (2005).

5.3.1 Diagnóstico do Problema

Nesta seção serão apresentadas as etapas da identificação do problema e do reconhecimento dos fatos dos problemas, o subcapítulo é necessário para realizar o diagnóstico do problema enfrentado pelo distribuidor. Assim, organizou-se o processo de avaliação em duas etapas:

1. Para identificação do problema: foi realizada uma reunião com o dono do distribuidor, com objetivo de listar os principais objetivos do trabalho;
2. Reconhecimento dos fatos do problema: procurou-se vivenciar as rotinas e ter um profundo diagnóstico, para isto, foi necessário participar das reuniões comerciais junto com a equipe de vendas, aplicar um questionário e acompanhar as rotinas de vendas em campo.

Segundo Gil (2018), a pesquisa-ação emerge como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança, por exemplo, em organizações. Apesar de ser difícil de se definir a pesquisa-ação, devido as suas diferentes formas de desenvolvimento (TRIPP, 2005). Coghlan e Brannick (2015) destacam algumas características que podem definir a pesquisa-ação: (1) fazer pesquisa em ação; (2) trabalho de forma colaborativa e democrática; (3) trabalhar a ação de forma efetiva em conjunto com o conhecimento científico e (4) analisar uma sequência de eventos para se resolver um problema.

5.3.1.1 Identificação do Problema

No processo de gestão de uma empresa pode-se dizer que o problema é um resultado indesejado, a partir desse conceito, encontrar as verdadeiras causas que impendem a empresa atingir suas metas. No dia 29 de Outubro de 2019, quando foi realizada a primeira reunião com o diretor do distribuidor, para apresentar o projeto de estudo e aplicação da metodologia de gestão desenvolvida nesta dissertação, foi questionado se a sua empresa vinha atingindo as metas propostas e qual a percepção de crescimento que ele tinha para os próximos meses. O diretor apresentou o resultado parcial do mês e revelou que a tendência era de não atingir as metas. Ao ser questionado sobre os motivos desse problema, ele não soube definir e disse

apenas que a distribuidora contava com uma boa estrutura de atendimento, sistema de pronta entrega, não sofria com ruptura de estoque para atendimento aos clientes, seus preços eram adequados aos praticados pela concorrência e que tinha uma ótima equipe comercial, composta pelo gerente e mais cinco vendedores, todos dedicados e envolvidos com as necessidades da empresa.

Foi apresentada a estrutura do método que consta de sete passos: Identificação do problema; Reconhecimento dos fatos do problema; Planejamento das atividades para solução dos problemas; Implementação das ferramentas desenvolvidas; Monitoramento do uso das ferramentas. Avaliação do efeito das ações e por último a conclusão do processo e prestação de contas. O diretor aceitou o desafio e autorizou o início da pesquisa para o dia 04 de novembro de 2019, dia em que aconteceria a reunião de resultado do mês anterior junto com outros assuntos importantes da empresa.

Do dia 29 de outubro até o dia 04 de novembro, foram desenvolvidos os questionários que seriam utilizados para identificação do problema, destacando que essa atividade não tinha vínculo trabalhista com o distribuidor, nem característica de uma consultoria, avaliação individual ou estava relacionada a uma prestação de serviço, tratando-se tão somente de uma pesquisa acadêmica que tem como foco:

- Identificar os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores;
- Desenvolver uma metodologia de gestão, bem como um conjunto de ferramentas, que auxiliarão empresas varejistas a atingir seus resultados através de uma equipe motivada, engajada e treinada.

Também foi destacado aos envolvidos na pesquisa que todas as informações seriam tratadas com total sigilo, garantindo aos participantes confidencialidade, como destacado no capítulo metodológico desta pesquisa.

5.3.1.2 Reconhecimento dos Fatos do Problema

No dia 04 de novembro, deu-se início a reunião com um café de boas-vindas e logo após toda equipe comercial se dirigiu para a sala de treinamento, onde uma apresentação em *PowerPoint* estava organizada para a condução das atividades do dia. A abertura ficou sob responsabilidade do diretor que apresentou os temas da

reunião, dando destaque as questões administrativas e financeiras, como: inadimplência, giro de estoque e avisos em geral. Logo após o gerente comercial assumiu a condução da reunião apresentando os resultados do mês anterior, destacando que a equipe comercial estava abaixo da meta de volume e da meta de cobertura estabelecida pela empresa, era necessário que cada vendedor fizesse, segundo as palavras do gerente, “algo a mais” para recuperar a lacuna.

Os indicadores que movem a distribuidora são: volume: número de caixas de produtos vendidas dentro do mês e a cobertura: número de clientes com compras dentro do mês. Em seguida, apresentaram-se os números de cada vendedor, partindo do melhor para o pior resultado, pedia que o vendedor explicasse os motivos de seus números e o que, o vendedor, poderia ter feito diferente para ter melhor resultado. Esta dinâmica de apresentação não gerava sentimento de desconforto ou exposição nos vendedores, que entendiam o momento como a oportunidade de compartilhar experiências e aprendizados.

Logo após os estudos dos resultados e os comentários de cada vendedor, o gerente apresentou as campanhas comerciais que serviriam de apoio para que a equipe pudesse atingir os objetivos de novembro e recuperar as lacunas deixadas para trás em outubro. Eram quatro campanhas e cada uma com um foco específico para motivar e encantar as pessoas envolvidas.

A primeira campanha tinha foco nos clientes inativos, ou seja, clientes que não compraram da empresa há mais de três meses. Para esses clientes, na compra de uma caixa de produto, ganharia dois da marca dos produtos. A segunda campanha tinha como foco o giro do estoque, melhorando o fluxo financeiro da distribuidora, e neste caso, cada caixa vendida dos itens com mais de sessenta dias sem giro, contava em dobro no atingimento da meta do vendedor. A terceira campanha era bônus em dinheiro para o vendedor que cumprisse o roteiro designado pela empresa. A quarta campanha mostrou-se a mais curiosa de todas, ela era chamada de “campanha livre”, na qual o vendedor podia criar sua própria campanha segundo o perfil de cada cliente, após a aprovação do gerente, poderia oferecer em sua região.

Fechando a reunião, o diretor fez a apresentação do trabalho de pesquisa acadêmica que seria iniciado e como seriam os próximos passos, assumi a condução da reunião, me apresentando como aluno de mestrado e reforçando as palavras do diretor, destacando que não se tratava de uma consultoria comercial, e sim de uma

pesquisa exploratória. Foram distribuídos os questionários, segundo a estratégia estabelecida na metodologia e após o preenchimento dos formulários encerrou-se a reunião de trabalho com as considerações finais do diretor. Dos dias 05 e 08 de novembro, iniciou-se a segunda etapa do processo de reconhecimento dos fatos do problema, o acompanhamento da rotina dos vendedores no atendimento aos clientes. O objetivo deste processo investigativo é vivenciar as dificuldades na prática do vendedor e propor melhorias no processo.

Foi destinado um dia de acompanhamento com cada vendedor, explicado no início das atividades que a intenção do acompanhamento era coletar informações por meio da observação e interação com os agentes do negócio (vendedor, frentistas, compradores, entre outros) e anotação das informações, sem julgamentos ou avaliações. Desta maneira, procurou-se criar um clima de confiança e parceria, a fim de não comprometer a qualidade da pesquisa com informação manipuladas ou fora da normalidade.

No acompanhamento com o primeiro vendedor, dia 05 de novembro, o seu roteiro de trabalho apresentava doze clientes, dos quais quatro eram ativos, ou seja, com compras regulares e outros seis eram inativos, sem compra a mais de três meses e por fim, dois eram prospectes, ou seja, nunca compraram. A região de atendimento era na zona sul de São Paulo, a primeira visita começou por volta das 8h terminando o roteiro próximo às 17h. Aproveitou-se para solicitar ao primeiro cliente que participasse da pesquisa respondendo o formulário específico, enquanto o vendedor realizava suas atividades normais, o que foi gentilmente aceito.

Sobre o acompanhamento, entre as principais observações do dia de trabalho, destacam-se:

- O vendedor tinha bom relacionamento com os funcionários da pista de atendimento (frentista), tanto nos clientes ativos, quanto nos clientes sem compra. Tão logo o vendedor estacionava o carro, os frentistas vinham cumprimentá-lo
- O vendedor não anotava nada da visita, apenas quando era para efetuar uma venda
- Depois de cumprimentar os clientes, o vendedor voltou para a pista e organizou os produtos que estavam no expositor
- Não apresentou nenhuma campanha de vendas

- Nas conversas com o comprador comentava que era necessário marcar treinamento com os frentistas para aumentar as vendas

No acompanhamento com o segundo vendedor, dia 6 de novembro, o seu roteiro de trabalho apresentava apenas nove clientes, dos quais dois eram ativos, quatro eram inativos, três eram prospectes. A região de atendimento foi a cidade de Santo André, a primeira visita começou por volta das 9h terminando o roteiro próximo às 18h. Entre as principais observações do dia de trabalho, destacam-se:

- Como era um roteiro com poucos clientes ativos, houve poucas vendas, porém o vendedor tinha bom relacionamento com os funcionários da pista de atendimento e com funcionários de dentro das lojas de conveniência
- Não apresentou nenhuma campanha de vendas
- Depois de cumprimentar os clientes, o vendedor pedia para contar o estoque de seus produtos e também questionava sobre o estoque dos concorrentes
- Questionava sobre preços dos concorrentes e campanhas que realizavam e anotava as informações em uma agenda

No acompanhamento com o terceiro vendedor, dia 07 de novembro, o seu roteiro de trabalho apresentava quatorze clientes, dos quais quatro eram ativos, cinco eram inativos, cinco eram prospectes. A região de atendimento era na zona sul de São Paulo, a primeira visita começou por volta das 9h terminando o roteiro próximo às 18h. Entre as principais observações do dia de trabalho, destacam-se:

- Diferente dos dois primeiros dias, o vendedor ao chegar ao cliente, procurava, em primeiro lugar, o dono ou o comprador, para depois cumprimentar os frentistas
- Não apresentou nenhuma campanha de vendas
- Não contava estoque ou organizava produtos no expositor. Chegava, perguntava se precisavam de algum produto, falava sobre alguns assuntos genéricos e se despedia

- Constantemente o vendedor conversava com o gerente via aplicativo celular para tirar dúvidas
- Poucas anotações e baixo relacionamento

No dia 08 de novembro, o quarto dia de pesquisa de campo, foi solicitado que o gerente acompanhasse o trabalho com vendedor, para que fosse possível uma análise mais próxima da realidade aproveitando a sua experiência. Foi repetido o acompanhamento da rota do vendedor 01, na mesma região de atendimentos, zona sul de São Paulo, porém no roteiro do dia com outros clientes.

No final das vistas, o vendedor seguiu para sua casa e foi realizada uma reunião apenas com o gerente na loja de conveniência do último posto do roteiro. Foi apresentada às anotações dos três dias de acompanhamento, às dificuldades da equipe e o fato de nenhum vendedor ter oferecido nenhuma campanha de venda. Ficou nítido em sua expressão certa frustração, pois o gerente tinha certeza que a equipe tinha compreendido as ações comerciais de vendas e que saíam oferecendo para todos os clientes. Sobre as dificuldades e também as anotações das visitas, que demonstravam que não havia um procedimento padrão no atendimento aos clientes, o gerente relatou que já havia treinado a equipe na oferta de campanhas e nos procedimentos de atendimento para clientes ativos e clientes inativos. Questionado se havia registro dos treinamentos, ele relatou que os treinamentos realmente aconteciam, porém esses treinamentos eram ministrados de maneira informal e não existia nenhum documento para consulta futura em caso de dúvidas ou esquecimento.

5.3.2 Desenvolvimento das Ferramentas

Após a identificação e reconhecimento dos problemas, iniciou-se a busca por resolver, desde a origem das dificuldades encontradas, utilizando e adaptando a realidade do distribuidor com as ferramentas já conhecidas. A intenção não era criar novas formas de gestão ou ferramentas, mas, sim adequar os processos garantindo que todos os envolvidos fossem capazes de executar suas tarefas cotidianas com maior domínio, o que refletiria diretamente na satisfação e na qualidade do resultado de suas entregas.

Abaixo destaca-se os principais problemas identificados e as ferramentas que foram desenvolvidas.

- Falta de Clareza na tarefa (o que fazer): desenvolvido um formulário para descrever quais as atribuições dos cargos de Gerente e de vendedor, com o objetivo de deixar claro o que era esperado de cada colaborador, e desta maneira, reduzir os atritos internos causados pela falta de clareza nas cobranças, alinhando expectativas e entregas.
- Falta de Padrão de atendimento: desenvolvido o POP - Procedimento Operacional Padrão, com o objetivo de apoiar a equipe comercial na execução das principais atividades do dia a dia. Este procedimento foi disponibilizado em formato impresso para que o colaborador possa utilizar como fonte de pesquisa a qualquer momento.
- Falta de Acompanhamento e apoio: desenvolvido uma agenda de trabalho para o gerente permitindo que todos da equipe fossem acompanhados de forma regular durante o mês.

5.3.2.1 Planejamento das Atividades para a Solução dos Problemas

Com os dados coletados através dos formulários dos acompanhamentos de campo, procurou-se entender e destacar quais eram as principais necessidades de apoio a equipe comercial, pois o foco não era criar várias ferramentas, mas sim as essenciais para a estruturação e depois seguir em evolução. Em reunião com a liderança da distribuidora foi utilizada a metodologia P.D.C.A³, que é um caminho para o atingir metas através da solução de problemas de forma estruturada. Se no uso desta ferramenta for realizado um diagnóstico bem cuidadoso e as etapas do planejamento forem bem detalhas e bem acompanhadas, no final a ação executada trará benefícios aos envolvidos. Segundo o resultado desta análise, as maiores carências estão no entendimento do que fazer e de como fazer, como pode-se verificar na tabela abaixo.

³ A metodologia PDCA é um caminho para o atingir metas através da solução de problemas, segundo FALCONI (2004) o método é a união das palavras gregas meta+hodos que significam caminho para a meta, logo o método PDCA “é um caminho para se atingir a meta”. O PDCA, no que refere-se ao comercial, é uma ferramenta utilizada para resolver problemas. Neste conceito, um problema é a diferença entre a situação atual e a meta planejada.

Quadro 12. Diagnóstico dos principais problemas encontrados.

Problemas Encontrados	Consequências	Soluções Apontadas
Falta de clareza na tarefa (o que fazer)	Desmotivação pelas cobranças recebidas	Formulário de Descrição de Cargos
Falta de padrão de atendimento	Baixo resultado de vendas, problemas com prazos, devolução de produtos, desmotivação por não atingir as metas	Criação do POP – Procedimento Operacional Padrão. *Utilização de ferramentas: Benchmark e 5W2H para desenvolver
Falta de acompanhamento e apoio	Desorientação e desmotivação dos vendedores	Agenda de acompanhamento para o gerente
Necessidades de treinamentos técnicos, comerciais	Falta de argumentação frente aos concorrentes ou para aumento de <i>mix</i> ou introdução de campanhas, causando desmotivação e baixa vendas	Treinamento mensal durante as reuniões de resultado e reforço durante acompanhamento do gerente. *Produto do mês *Apresentação de casos de sucesso

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas.

Para entender o que fazer, foi criada uma ferramenta chamada D.C. (Descrição de Cargos), ela detalha o perfil desejado do profissional, como formação e capacitação, as atividades que deverão ser realizadas dentro da empresa, auxiliando, desta forma, no entendimento, acompanhamento e direcionamento do profissional por seus pares e líderes. Para tanto, a descrição de cargo deve ser clara e dinâmica, evitando desentendimentos. Esse procedimento gera maior liberdade, organização e conforto para todos os envolvidos nas tarefas.

Para resolver o “como fazer”, foi criada uma ferramenta chamada P.O.P. (Procedimento Operacional Padrão), que é utilizada para detalhar todas as atividades e recomendações envolvidas em um processo, diminuindo os erros por falta de conhecimento, assegurando que o trabalho entregue em cada etapa seja consistente. O procedimento também é eficaz no caso de empresas com alto índice de *turnover*, ou situações de trabalhos temporários, funcionando como um manual passo a passo das atividades que devem ser realizadas.

A fim de garantir efeitos imediatos no resultado, ficou decidido que seriam executadas duas ações para o mês de novembro. A primeira imediata, na qual o gerente acompanhará o roteiro de seus vendedores apoiando-os nas principais dificuldades e auxiliando-os nas negociações. O gerente deveria organizar sua agenda semanal de trabalho da seguinte forma: dois dias no escritório, para executar as atividades administrativas relacionadas à gestão de vendas e três dias em campo,

passando no mínimo meio período com cada vendedor. A segunda ação foi criar as ferramentas gerenciais D.C. e P.O.P. desenvolvidas durante o mês de novembro e apresentada através de um treinamento estruturado para a equipe na reunião de resultados de dezembro.

Para gerenciar as ações definidas, utilizou-se da ferramenta 5W2H⁴ que é conhecida por auxiliar na execução de um planejamento, sendo capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento do projeto.

5.3.2.2 Implementação das Ferramentas Desenvolvidas

No dia 02 de dezembro, seguindo o padrão da distribuidora, às 9h da manhã iniciou-se a reunião com um café de boas-vindas e depois as apresentações de resultados e campanhas. O Treinamento sobre as novas ferramentas de gestão D.C e P.O.P começou logo após a reunião de resultados. Para que o treinamento não fosse monótono ou com um tom de imposição, foi utilizado técnicas de participação e cooperação, buscando, mesmo com as ferramentas prontas, que a equipe participasse de sua implantação na empresa. Essa dinâmica tem como objetivo gerar um sentimento de pertença, de donos da construção, o que facilita a aceitação e a utilização após a implantação.

Dividimos o treinamento em três partes: introdução, apresentação e termo de compromisso. A introdução ficou por responsabilidade do diretor, pois era necessário que a equipe entendesse que a ferramenta era do desejo da empresa, e por isso deveria ser levado a sério. Também fez parte da introdução, a necessidade de despertar na equipe o sentimento necessidade dessas ferramentas, assim a ferramenta seria desejada, não imposta.

⁴ A Ferramenta 5W2H é um modelo de plano de ação que permite identificar as rotinas mais importantes de um processo, possibilitando identificar: **quem (WHO?)** é o responsável da tarefa na organização, **o que (WHAT?)** faz e **porque (WHY?)** realiza tais atividades, **local (WHERE?)** que será realizada, **qual o prazo (WHEN?)** de conclusão de cada etapa, **qual o custo (HOW MUCH?)** da ação, **como (HOW?)** será executada, enfim, permite um acompanhamento completo de todas as etapas.

Para gerar o sentimento de necessidade, foi apresentado todos os problemas que a ferramenta resolveria, como as cobranças por atividades que não eram de responsabilidade dos colaboradores, também, com a descrição de cargos todos estariam cientes de suas atribuições ou quando não alcançavam suas metas deixando de receber seus bônus, por deixar de executar as tarefas no dia a dia. Agora com os P.O.P.'s terão um documento para recorrer e tirar suas dúvidas, como no caso de não terem oferecido as campanhas de vendas de novembro, durante as visitas de acompanhamento, por não terem domínio sobre o assunto.

Na parte da apresentação, foi utilizado a técnica de dinâmica de grupo, em que os participantes foram divididos em três duplas, cada dupla recebeu uma ferramenta. Dupla 01: apresentaria a D.C., dupla 02: apresentaria P.O.P clientes ativos e a dupla 03: apresentaria P.O.P clientes inativos. As duplas tinham a responsabilidade de vender suas ferramentas, não em um jogo de competição, pois a compra de uma ferramenta não impediria a compra das outras. Esta técnica de dinâmica de grupo, além de gerar a necessidade de estudo e entendimento, gera o sentimento de posse, de dono do produto, portanto, gera um sentimento de carinho. A última parte, termo de compromisso, foi o momento que todos da equipe comercial assinaram os documentos que ficariam guardados em lugar especial dentro da distribuidora. Ao colocar sua assinatura no papel, o colaborador se responsabilizaria pelo novo documento, consequentemente, de utilizar e praticar as ferramentas de gestão vivenciadas.

5.3.2.3 Monitoramento do Uso das Ferramentas

Durante a pesquisa-ação, foi desenvolvido, em conjunto com a liderança da empresa, ferramentas de gestão com o objetivo de auxiliar na execução das atividades da equipe comercial com o único objetivo de atingir a meta e manter os colaboradores motivados. A descrição de cargo do vendedor e a descrição de cargo do gerente, destacavam o que cada colaborador tinha como tarefa dentro da empresa e quais suas responsabilidades, evitando cobranças.

Uma das contribuições da descrição de cargo foi a de estabelecer uma rotina de acompanhamento física do gerente com os vendedores no campo, como descreve a D.C. do Gerente nos pontos: 07- Realizar reuniões semanais com os vendedores para acompanhamento de resultados e 08 - Sair em campo no mínimo uma vez por semana com cada vendedor. O acompanhamento mais próximo trouxe um resultado imediato nos números de vendas no mês de novembro, mesmo antes do treinamento das ferramentas, pois como foi estabelecido em reunião com a liderança, logo após os acompanhamentos de campo do 05 ao dia 08 de novembro, a primeira ação em caráter imediato determinava que o gerente acompanhasse a equipe em campo ao menos uma vez por semana, o que refletirá em resultados mais eficazes, como apresentam Spiro (*et al.*, 2010, p. 193):

O programa de treinamento é um elo vital no processo de conversão de um novato em um representante de vendas produtivo. Estima-se que as empresas dos Estados Unidos gastam mais de US\$ 7 bilhões ao ano com treinamento em vendas. No entanto, o dinheiro gasto no recrutamento e na seleção de profissionais de vendas pode ser desperdiçado se a contratação não for seguida pelos programas de treinamento adequados. Além disso, representantes experientes podem não melhorar ou nem mesmo manter sua produtividade se não receberem treinamento contínuo adequado.

O acompanhamento próximo é a base das ferramentas de gestão, cujo trabalho de campo, realizado do dia 10 ao dia 13 de dezembro, tem foco no trabalho do gerente. É ele que será acompanhado e direcionado nesse período, pois se garantir o total comprometimento da liderança, a distribuidora alcançará o resultado desejado. No dia 10, em reunião com o diretor e o gerente na distribuidora foi realizado uma minuciosa leitura dos P.O.P.'s, buscando automatizar todos os passos ali descrito para atendimento aos clientes ativos e inativos. Era de suma importância que a liderança não ficasse com dúvidas ou insegurança sobre a ferramenta, pois quando estivessem no campo com o vendedor, não poderiam vacilar.

No dia 11, com os P.O.P.'s, em mãos, iniciou-se o trabalho com o vendedor 01. Antes do primeiro atendimento, gerente e vendedor validaram se era um cliente ativo ou inativo, pegaram o P.O.P. específico e realizaram a leitura para refrescar todos os passos da visita. Tal qual um cerimonial, os dois cumpriram com muita disciplina os passos indicados. Nas primeiras visitas, o processo causou um sentimento de

atendimento mecânico, tirando a naturalidade do trabalho, porém era necessário que o novo sistema fosse absorvido por todos, afinal, apenas criar ferramentas não é a solução para mudança de cultura.

É necessário treino e constância para que essa nova maneira de atuar vire um hábito, a liderança, por sua vez, ocupa um papel *coach*, garantindo que o time de vendas entenda e façam uso das ferramentas desenvolvidas. Segundo Chiavenato (2002), qualquer pessoa com adequada capacitação profissional ou *status* organizacional pode ser um *coach*. Para isto, o gestor deve possuir uma forte paixão pelo aprendizado, crescimento e uma capacidade natural para inspirar as pessoas a atingir novos níveis de desempenho.

Nos outros dois dias, 12 e 13, a mesma rotina com os vendedores 02 e 03. Antes de iniciarem o atendimento aos clientes, era feito a leitura do P.O.P adequado e a visita seguia aos rituais descritos. É importante destacar que houve baixa resistência ao novo processo por parte da equipe comercial, apenas em alguns momentos se questionou a sequência do passo a passo e se uma ou outra ação era válida. Neste momento, ficou acordado entre o time que a ordem dos passos não precisava ser seguida, porém a visita só seria considerada válida quando todos os passos fossem realizados.

5.3.3 Implementação, Acompanhamento no Campo e Consolidação das Ferramentas

Na etapa de treinamento e implementação das ferramentas, foram utilizadas técnicas de apresentação em grupo com o objetivo de fazer com que os colaboradores se sentissem parte da solução. Desta forma, para que o treinamento de D.C (Descrição de Cargos) e P.O.P (Procedimento Operacional Padrão) não fosse monótono ou com um “tom de imposição”, foram utilizadas técnicas de participação e cooperação, buscando (mesmo com as ferramentas prontas) que a equipe participasse do diagnóstico através das ferramentas como P.D.C.A, que permite em suas etapas:

- Planejar:
 - 1º Identificação do Problema – definição clara do problema e sua importância e impacto nos resultados;

- 2º Análise do Problema – investigação das características do problema e priorizar as ações;
- 3º Análise do Processo – descobrir as causas fundamentais dos problemas.
- 4º Plano de Ação – utilizando do estudo de Benchmark, define as ações mais importantes e através da ferramenta 5W2H inicia-se a implementação do que foi priorizado.

Após treinamento durante a reunião de resultados, foi realizada a última etapa do processo de desenvolvimento das ferramentas, o monitoramento do uso no dia a dia, em que, junto com o gerente, foi realizado o acompanhamento dos dias 10, iniciado no dia 13 de dezembro com a aplicação no campo pelos vendedores, dando suporte sempre que necessário e validando os passos do atendimento aos clientes⁵.

5.3.3.1 Avaliação do Efeito das Ações

Na reunião do dia 06 de janeiro, após retorno das férias coletivas, a reunião de resultado seguiu suas atividades previamente estabelecida. Percebeu-se que após quase trinta dias da implantação das ferramentas de gestão, a motivação da equipe estava elevada, pois o sentimento de fazer parte de um novo projeto e de entender qual é o seu papel dentro da empresa deixou os colaboradores mais seguros e realizados. Também os resultados alcançados foram satisfatórios. Os dois principais indicadores da distribuidora: volume (indicador de quantidade caixas vendidas mês) e cobertura (indicador de quantidade de clientes com compras dentro do mês) apresentaram crescimento e superaram as metas traçadas. Destacou-se a importância para a implantação das novas ferramentas de gestão e que o acompanhamento em campo da liderança não falha-se, mesmo que durante o mês de janeiro o pesquisado não estivesse presente no acompanhamento dos trabalhos em campo da equipe comercial.

⁵ É importante destacar que o acompanhamento passou a ser realizado de forma contínua pela empresa após a implementação da agenda do gerente e não se limitou a uma semana no mês de dezembro.

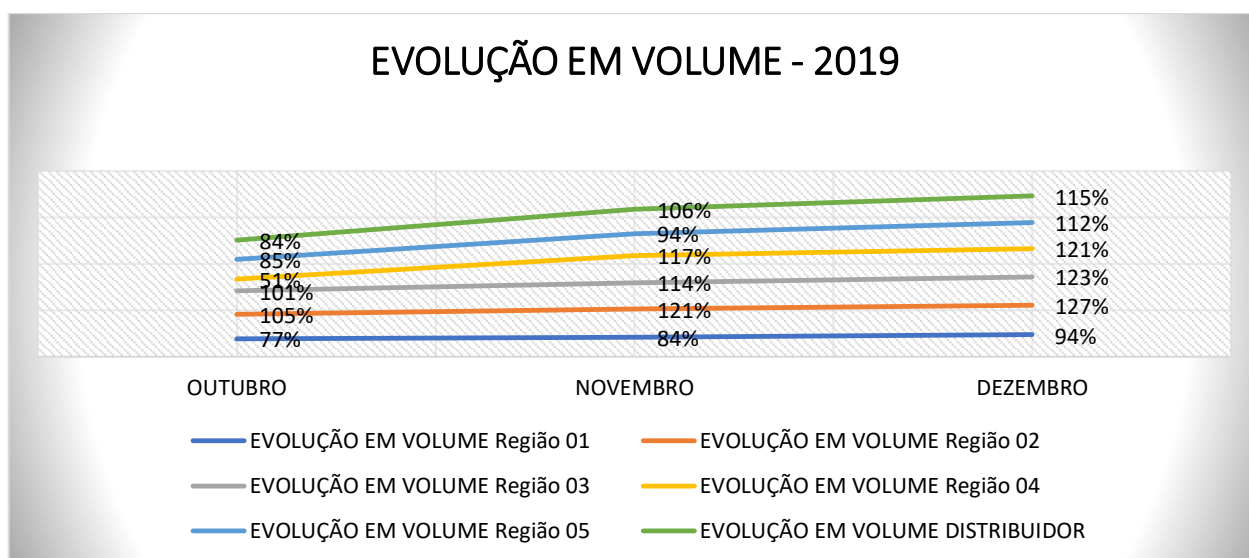
Para melhor entendimento dos gráficos 5 e 6, é importante destacar que o distribuidor tem como referência de resultado dois indicadores: volume e cobertura. É com base neles que define qual será a meta do ano, quais as estratégias serão utilizadas e distribui os objetivos de cada vendedor. É a partir desses indicadores que se mede a evolução dos resultados da empresa.

Para melhor entendimento dos resultados demonstrados através dos gráficos abaixo, destaca-se que:

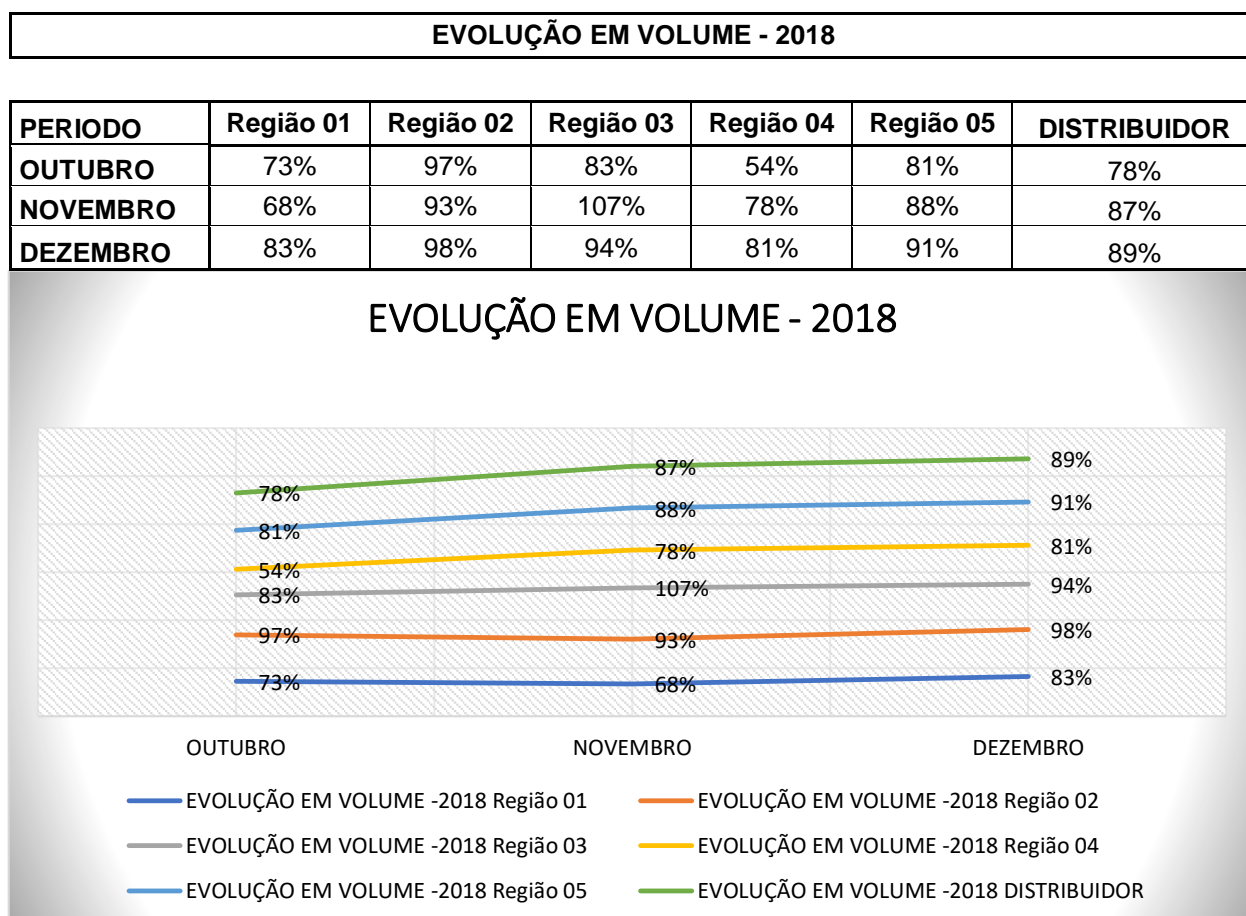
- As metas eram divididas de forma igual entre os vendedores, ou seja, todos tinham a mesma meta de volume e cobertura;
- Os números são relativos as metas de volume e cobertura estabelecidas, ou seja, se igual a 80% vendedor está 20% abaixo da meta distribuída. Se igual a 120% vendedor está 20% acima da meta.

Gráfico 5. Evolução em volume 2019

EVOLUÇÃO EM VOLUME - 2019						
PERIODO	Região 01	Região 02	Região 03	Região 04	Região 05	DISTRIBUIDOR
OUTUBRO	77%	105%	101%	51%	85%	84%
NOVEMBRO	84%	121%	114%	117%	94%	106%
DEZEMBRO	94%	127%	123%	121%	112%	115%



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6. Evolução em volume 2018

Fonte: Elaborado pelo autor.

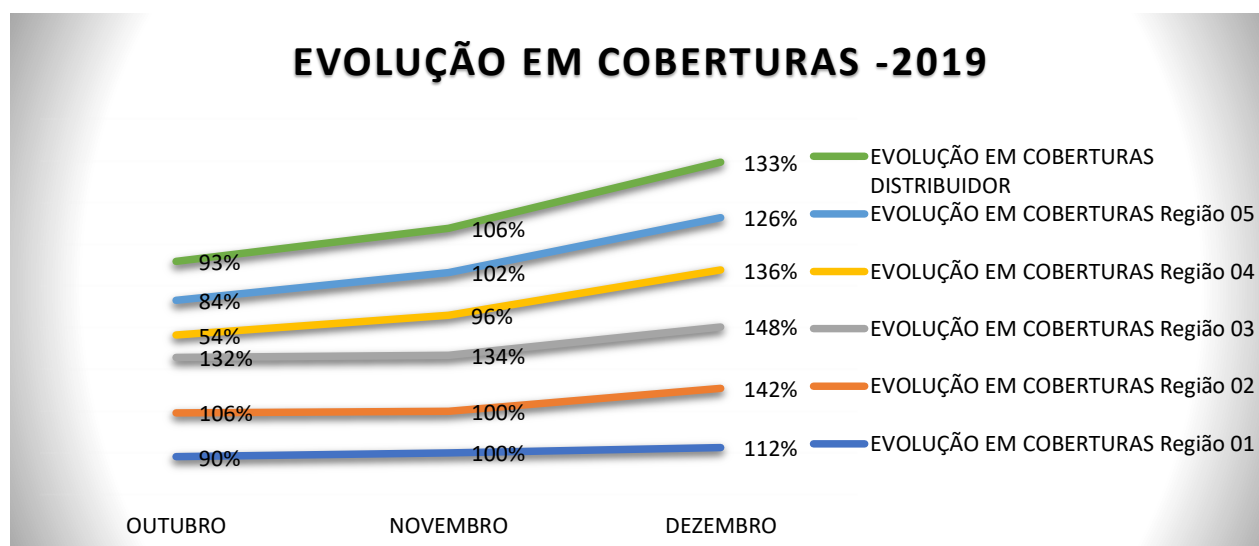
Houve crescimento de 26% no volume de vendas em novembro, se comparado com outubro, porém se considerarmos as vendas realizadas em dezembro, comparadas as vendas de outubro, o crescimento se torna mais expressivo. Um salto de 38%. Esse crescimento foi alcançado sem a necessidade de aumento de quadro de vendas ou de campanha de preço, prazo, promoção diferentes das praticadas anteriormente. A mudança foi única e exclusivamente de comportamento.

Ao comparar os resultados obtidos com o mesmo período do ano anterior identificou-se que o percentual referente a meta de volume proposta pelo distribuidor, apresenta evolução positiva e consistente, com a equipe comercial entregando em dezembro de 2019, o percentual de 115% em relação a meta, contra 89% de 2018.

Esse comparativo entre o mesmo período (último trimestre de cada ano) é importante para entender o resultado do trabalho eliminando possíveis interferências de sazonalidades.

Gráfico 7. Evolução em coberturas 2019

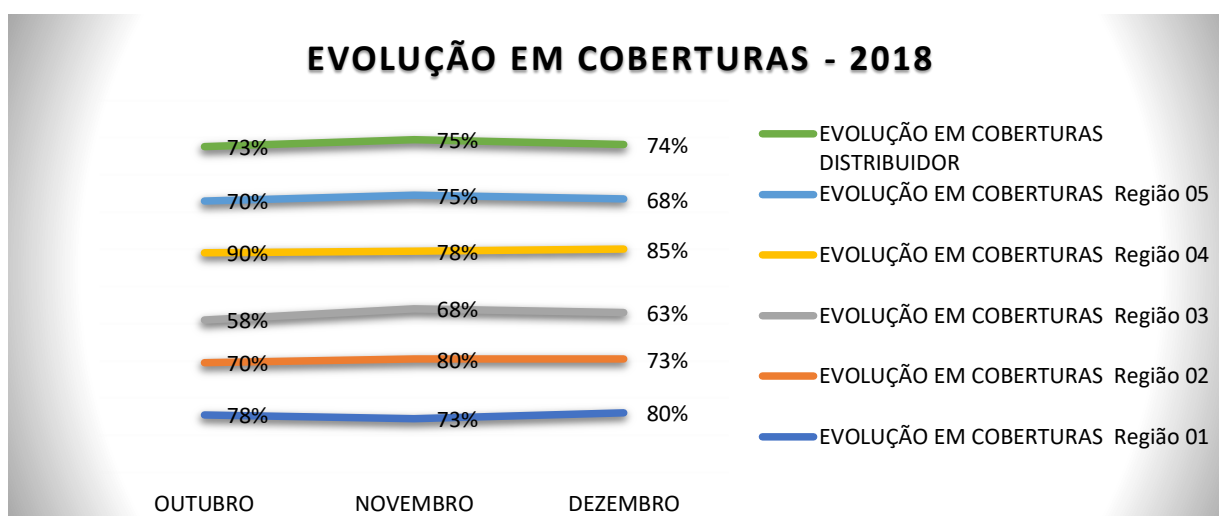
EVOLUÇÃO EM COBERTURAS - 2019						
PERÍODO	Região 01	Região 02	Região 03	Região 04	Região 05	DISTRIBUIDOR
OUTUBRO	90%	106%	132%	54%	84%	93%
NOVEMBRO	100%	100%	134%	96%	102%	106%
DEZEMBRO	112%	142%	148%	136%	126%	133%



Fonte: Elabora pelo autor.

Gráfico 8. Evolução em coberturas 2018

EVOLUÇÃO EM COBERTURAS - 2018						
PERÍODO	Região 01	Região 02	Região 03	Região 04	Região 05	DISTRIBUIDOR
OUTUBRO	78%	70%	58%	90%	70%	73%
NOVEMBRO	73%	80%	68%	78%	75%	75%
DEZEMBRO	80%	73%	63%	85%	68%	74%



Fonte: Elabora pelo autor.

No quadro dos indicadores de cobertura, houve um crescimento de 14% em relação a novembro, comparado com outubro. Em relação a dezembro vs outubro, o crescimento foi de 25%, o que é um bom resultado para o distribuidor, pois indica que a empresa não cresceu apenas em verticalização, o que poderia demonstrar uma concentração de vendas pouco saudável. Os indicadores demonstram crescimento em volume, mas também crescimento na carteira de clientes ativos.

Em comparação entre dezembro de 2019 contra dezembro de 2018, houve uma evolução no percentual de atingimento da meta de cobertura, totalizando 133% em 2019, contra 74% de 2018.

Todos os vendedores apresentaram evolução em maior ou menor percentual, mais todos cresceram. O benefício do resultado não atingiu apenas os vendedores que foram pesquisados ou acompanhados, o que sempre foi uma preocupação da liderança junto com o pesquisador, envolver todos do time comercial neste processo melhoria.

5.3.3.2 Conclusão do Processo

Na reunião de fechamento da pesquisa, dia 06 de fevereiro, foi entregue todos formulário eletrônicos das ferramentas desenvolvidas: planilhas PDCA, Plano de ação 5W2H, formulário Descrição de cargos vendedores e gerente e P.O.P.'s clientes ativos e inativos, para que o distribuidor possa fazer total uso conforme sua decisão. Também registrou-se as oportunidades de melhorias em outros aspectos da gestão, se aplicadas da mesma forma trariam frutos imediatos a empresa, por exemplo:

- **Produto do mês:** Durante a reunião de resultado escolher um produto como foco daquele mês e realizar um treinamento técnico comercial;
- **Ação aumento de mix:** cada vendedor selecionar em sua carteira dez clientes para aumentar um item no mix de compra. Essa ação simples poderá trazer dez novas caixas por vendedor, o que totaliza cinquenta novas caixas para a distribuidora. Um crescimento de aproximadamente 8% em relação ao volume de dezembro, o melhor mês do distribuidor.
- **Apresentação de casos de sucesso:** Cada vendedor apresentar durante a reunião de resultado um caso de sucesso em sua região durante o mês anterior. Este tipo de ação apresenta dois benefícios direto. O primeiro: dissemina na equipe novas ideias e atitudes. O segundo: como os vendedores sabem que terão que apresentar algo, se esforçarão ainda mais para ter o que apresentar.
- **Registrar todos os treinamentos:** Essa é a ação mais importante, uma vez que foi detectada nas respostas dos vendedores a falta de treinamento, já para os líderes os treinamentos eram realizados com frequência mensal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar como as ferramentas de gestão, mediadas pela motivação no trabalho, podem auxiliar na organização das atividades de uma equipe comercial, proporcionando incentivos no cumprimento das metas estabelecidas. Para alcançar tal objetivo, foi necessário desenvolver uma fundamentação que apresentasse conceitos de teorias motivacionais, entendimento sobre vendas e o papel da liderança no processo de motivação, bem como modelos de gestão por comportamento e gestão por resultado. Estudou-se as relações existentes entre metas, recompensas e motivação no trabalho, realizando análise sobre o objetivo da empresa para cada vendedor e o seu atingimento.

Após a etapa de fundamentalização, iniciou-se o acompanhamento de campo, a mais importante etapa do projeto. Neste momento identificou-se que a direção da empresa teria que investir tempo e recursos na capacitação da equipe através de ferramentas que padronizam e organizam as atividades, bem como realizar o acompanhamento constante nas atividades de campo da equipe de vendas, com o intuito de alinhar procedimentos formais e inspirar a equipe através da proximidade da empresa com os funcionários, procurando entender as necessidades profissionais e pessoais de cada um, utilizando desse conhecimento para impulsionar os resultados.

Principal aprendizado

De maneira geral, os resultados apresentados confirmam que metas e recompensas têm impactos direto na rotina dos colaboradores, porém ficou evidente que apenas impor objetivos e oferecer prêmios não é o suficiente para a motivação no trabalho. É necessário inspirar, criar o desejo de conquistar algo maior, de fazer parte de um projeto que tenha significado. Entender as particularidades de cada indivíduo, sobretudo, compreender que a motivação acontece no interior de cada pessoa (motivações intrínsecas) e podem ser estimuladas através de fatores externos (motivações extrínsecas) que auxiliam na descoberta da melhor maneira de conduzir

a equipe comercial, seja por meio de recompensas ou ameaças, e desta forma influenciar e inspirar.

Também ficou claro que a importância de treinar e acompanhar o dia a dia da equipe em campo, organizar as tarefas que deverão ser realizadas, oferecendo ferramentas de gestão apropriadas que permitam uma análise dos principais problemas que um mercado tão competitivo oferece e propor soluções personalizadas para cada grupo de clientes, como ilustrado na Figura 2 – ciclo completo de vendas, na qual Frutrell (2014) destaca que o papel do vendedor dentro desse ciclo é entender qual o problema de seu cliente, desta forma, agir como um consultor e propor as soluções mais adequadas ao invés de tentar empurrar produtos para bater suas metas ou alcançar seus interesses.

Contribuição para literatura

Este estudo contribui com as teorias sobre motivação através da aplicação na prática de seus conceitos, expondo algumas teses utilizadas na fundamentação desta pesquisa nas atividades de campo de uma equipe comercial. Este alinhamento entre “Academia vs Prática” permitiu validar a teoria e assim foi possível constatar que além de apresentar influência significativa sobre o resultado da empresa, demonstrando a importância das teorias motivacionais e ferramentas de gestão, a pesquisa apresentou influência direta sobre a motivação das pessoas, o que significa que um dos principais motivadores para o trabalho na amostra pesquisada, são: o valor intrínseco percebido pelos funcionários, como o sentimento de serem úteis e de participar da construção de algo que realmente acreditam, tanto como pessoa ou como empregados. Em relação as atividades que exercem na empresa e o valor extrínseco, ou seja, as recompensas (bônus e reconhecimento) para aqueles que atingirem as metas, são características que reforçaram a convicção dos pesquisadores referenciados sobre o comportamento humano no trabalho.

Contribuição para as empresas

Para as empresas que se interessarem pelo tema: motivação e ferramentas de gestão, esta dissertação aponta boas práticas para condução das equipes de vendas, independente do ramo de atuação, através de um referencial teórico atual, uma metodologia de pesquisa de fácil aplicação, alinhada com a prática comercial acumulada ao longo de quinze anos do autor. Este estudo direciona a maneira de como conduzir uma equipe de vendas a atingir seus resultados de forma eficiente e duradoura, gerando diferenciais para a empresa, tais como: a garantia de um clima organizacional agradável e competitivo, retenção de talentos, a busca pela fidelização dos clientes e um melhor desempenho da equipe comercial.

Limitações do estudo

As limitações deste estudo são relacionadas, principalmente, quanto ao tempo de análise e ao universo de pessoas que foram acompanhadas. Este estudo teve como sua base um distribuidor, um diretor, um gerente, três vendedores e um cliente, ou seja, os sujeitos foram selecionados dentro de um pequeno grupo, devido ao tamanho da empresa, por centrar-se num estudo de caso com uma realidade singular. A combinação desses fatores inviabilizou a possibilidade de generalizações de maior amplitude. Além disso, a duração da pesquisa de quatro meses pode limitar o contato com outras situações de campo sazonais, como, por exemplo, a queda ou o aumento de demanda no período do carnaval, ou férias escolares do meio do ano. Nessas épocas é comum o esvaziamento da frota circulante na cidade de São Paulo e tal situação pode ser vivenciada em outras regiões do Brasil, podendo impactar nos resultados, por tanto seria relevante estender o acompanhamento das atividades em campo, intensificando treinamentos e fortalecendo as ferramentas de gestão por um período mais longo ou em outro momento.

Outro fator de limitação que pode ser destacado é o fato de o estudo não ter sido realizado em outros distribuidores, apesar do distribuidor escolhido representar um bom caso para o estudo, sabe-se que as características das regiões devem sempre ser levadas em consideração.

Apesar de tais limitações, fica evidenciada a importância do estudo uma vez que seus resultados confirmam a maior parte das teorias apresentadas e sinaliza com novas contribuições. Este estudo pode ser o ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, com amostras mais representativas.

Sugestões de pesquisas complementares

Estudos futuros poderão incorporar maior número de variáveis explicativas sobre motivação e estender a aplicação desta pesquisa para outros distribuidores com diferentes níveis de faturamento e equipe de vendas com maior número de vendedores, por um tempo maior e abrangendo outras regiões do país, de forma a conferir melhor suporte aos resultados. Também seria importante estender este estudo em outros setores e atividades dentro do distribuidor e realizar comparativos, pois é extremamente possível trabalhar com conceitos de motivação, metas e sistema de gestão em todas as áreas, administrativas, financeiras, operacionais entre outras.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M., **MOTIVATIONAL SYNERGY: TOWARD NEW CONCEPTUALIZATIONS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION IN THE WORKPLACE.** Department of Psychology. Brandeis University, Waltham, MA - 1993

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

AVLONITIS, G. J., e PANAGOPOULOS, N. G., **Selling and Sales Management: An Introduction to the Special Section and Recommendations on Advancing the Sales Research Agenda.** Industrial Marketing Management 39, 1045-1048. Elsevier Science Inc., October 2010.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV Executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002 - jan. 2003.

BERNARDO, J. M. L.; BAZAGA, C. E. D. O papel do gerente de vendas em lojas de varejo. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Minas Gerais, n.10, jan./jun. 2011.

BEZERRA, I. V.; SILVA, E. L. da. Campanhas de incentivo a vendas como fator de motivação organizacional. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, ano 6, n. 22, jun. 2016.

CASAS, L.T. **Administração de vendas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, L. T. e; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos nas empresas.** São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005.

CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; WALKER JR., O. C.; JOHNSTON, M. W.; TANNER, J. F. **Sales force management**, Auckland, Sixth Edition, MacGraw-Hill, 2000.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization.** SAGE Publications Limited, 2015.

CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LaFORGE, R. W.; YOUNG, C. E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 47-59, out. 1993.

DEEPROSE, D. **Como valorizar e recompensar seus funcionários.** Tradução de Cynthia Cortes de Barros Azevedo. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2004.

FUTRELL, M. C. **Vendas**: o guia completo. AMGH Editora Ltda., 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553475/pageid/17>. Acesso em: 05 abr. 2020.

GHENO, R.; FROEHLICH, C.; KAUFMANN, D. L. Motivação de equipes de vendas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, p. 83-96, jan./jun. Centro Universitário Feevale - Novo Hamburgo- RS, Brasil 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [2. Reimpr]. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Grant, K., Cravens, D. W., **Examining Sales Force Performance in Organizations That Use Behavior-Based Sales Management Processes**. Industrial Marketing Management 25, 361-371. © Elsevier Science Inc., 1996

KHUSAINOVA, R.; JONG, A. de.; LEE, N.; MARSHALL, G. W.; RUDD, J. M. (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 1, p. 2-29, 2018.

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 53-67, out. 1994.

PFLAEGING, N., Liderando com metas flexíveis. Beyond Budgeting, um guia para a revolução do desempenho. Artmed Editora S.A., - Porto Alegre - RS- 2009.

SILVA, J. D. da.; FAIA, V. da S.; VIEIRA, V. A. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 626-640, nov./dez. 2016.

SINEK, S. **Start with why**: how great leaders inspire everyone to take action. Portfolio, 2009.

SPIRO, L., R.; RICH, A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. 2010.

STEENBURGH, T.; AHEARNE, M. Motivating salespeople: what really works. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 7-8, p. 70, jul./ago. 2012.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, Dec. 2005.

APÊNDICES

Apêndice A

MODELO FORMULÁRIO ENTREVISTA ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES

Esta atividade não tem vínculo trabalhista com o distribuidor, nem tem característica de uma consultoria, avaliação individual ou está relacionada a uma prestação de serviço, trata-se tão somente de uma pesquisa acadêmica que tem como foco responder a pergunta:

Como as atividades dos vendedores de um varejo automotivo podem ser organizadas pelos gestores de vendas por meio de ferramentas já existentes, pensando em aumentar a motivação para a realização do trabalho e cumprimento das metas?

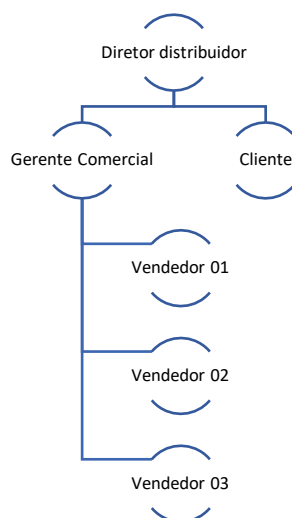
Espera-se que ao final deste Trabalho Aplicado, alcançar os objetivos específicos:

- Identificar os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores;
- Desenvolver uma metodologia de gestão, bem como um conjunto de ferramentas, que auxiliarão empresas varejistas a atingir seus resultados através de uma equipe motivada, engajada e treinada.

Todas as informações desta pesquisa serão tratadas com total sigilo, garantindo aos participantes total confidencialidade.

Desde já, agradecemos sua participação e contribuição para este trabalho científico.

Árvore de entrevista.



Questões ao diretor do Distribuidor:

1. Há quanto tempo você trabalha com vendas?
2. Quantas vezes no último semestre sua equipe comercial conseguiu atingir a meta proposta pela empresa?
3. Quantas vezes no último mês sua equipe comercial se reuniu para realizar treinamentos?
4. Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?
5. Em sua equipe comercial tem algum vendedor que tem dificuldades para atingir as metas estabelecidas? Se sim, o que é feito para resolver este problema?
6. De maneira geral quais são as barreiras que a empresa enfrenta para alavancar as vendas junto aos clientes? Como a equipe comercial tem superado essas barreiras?
7. Para você, o que é motivação de equipe?
8. O que faz para motivar sua equipe de vendas?
9. Você percebe a diferença nos resultados quando seu vendedor esta motivado?

Questões ao Gerente do Distribuidor:

1. Quanto tempo você trabalha com vendas?
2. Quantas vezes no último semestre sua equipe comercial conseguiu atingir a meta proposta pela empresa?
3. Quantas vezes no último mês sua equipe comercial se reuniu para realizar treinamentos?
4. Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?
5. Como são estabelecidas as metas para os vendedores? (buscar detalhes do processo)
6. Em sua equipe comercial tem algum vendedor que tem dificuldades para atingir as metas estabelecidas? Se sim, o que é feito para resolver este problema?
7. Existe uma rotina de acompanhamento em campo das atividades realizadas pela equipe comercial? Se sim, como é realizada este acompanhamento?
8. Para você, o que é motivação de equipe?
9. O que faz para motivar sua equipe de vendas?
10. Você percebe a diferença nos resultados quando seu vendedor esta motivado?

Questões ao Vendedor do Distribuidor:

1. Quanto tempo você trabalha com vendas?
2. Quanto tempo você trabalha nesta distribuidora?
3. Por favor, detalhe suas atividades nesta distribuidora?
4. Quantas vezes no último semestre você conseguiu atingir a meta proposta pela empresa? Quais são as dificuldades enfrentadas?
5. Quantas vezes no último mês você recebeu treinamentos?
6. Sua distribuidora utiliza alguma ferramenta de gestão de pessoas? Se sim, qual?
7. Você entende como é construído sua meta? Comente.
8. Existe uma rotina de acompanhamento em campo de suas atividades? Se sim, como é realizada este acompanhamento?
9. Para você, o que é motivação?
10. O que te deixaria motivado para melhor execução de suas tarefas?

11. Você percebe a diferença nos resultados quando você se sente motivado?

Questões ao Cliente:

1. Quanto tempo você trabalha com vendas?
2. Quanto tempo você é atendido por esta distribuidora?
3. Você está satisfeito com o atendimento recebido? Por favor, comente.
 - a. O que não deve mudar?
 - b. O que deve mudar?
4. Considerando a categoria de produtos que estamos conversando, o que você espera de um bom vendedor?
5. O que poderia fazer você aumentar suas compras dessa categoria de produtos?
6. Para você, o que é motivação de equipe?
7. Você percebe a diferença nos resultados das vendas dos itens dessa categoria quando o vendedor que te atende está motivado?

Apêndice B

MODELO FORMULÁRIO DESCRIÇÃO DE CARGOS

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO CARGO VENDEDOR

CARGO: Vendedor Externo.

ÁREA: Comercial.

REPORTA-SE A: Gerente

OBJETIVO DO CARGO: MISSÃO.

Seu principal objetivo é atingir a meta de volume e cobertura, executando o POP procedimento operacional padrão estabelecido pela empresa.

RESPONSABILIDADES.

1. Cumprir o roteiro estabelecido;
2. Acompanhar diariamente os resultados;
3. Estimular os clientes a comprar seus produtos através de um programa de atendimento;
4. Aumentar o mix de produto no ponto de venda;
5. Prospectar e abrir novos clientes;
6. Garantir o giro dos produtos no ponto de vendas através de:
 - a. Treinamento aos promotores,
 - b. Motivar e dar suporte à equipe do ponto de vendas “pit stop”;
 - c. Merchandising no ponto de venda;
 - d. Campanhas de incentivo.
7. Relatar as anomalias à supervisão quando identificadas;
8. Zelar pelo material de trabalho fornecido pelo distribuidor.

RESPONSABILIDADES DESEJÁVEIS.

1. Indicação de funcionários;
2. Estender o relacionamento com os clientes;
3. Trazer informações sobre o mercado;
4. Trazer soluções para problemas apontados pela equipe, promotores e ponto de venda;

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

Instrução: 2º grau

Experiência: Vivência de 1 ano na área comercial,

Conhecimentos específicos: Básico automotivo.

Habilidades Pessoais: Relacionamento inter-pessoal, capacidade de influenciar e motivar pessoas.

Apêndice C

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO CARGO GERENTE

CARGO: Gerente.

ÁREA: Comercial.

REPORTA-SE A: diretor

OBJETIVO DO CARGO: MISSÃO.

Atingir metas através do gerenciamento de pessoas, treinando e acompanhando o time de vendedores, e garantindo que o POP procedimento operacional padrão estabelecido pela empresa.

RESPONSABILIDADES.

1. Distribuição de metas por vendedor;
2. Acompanhamento diário dos resultados dos Vendedores no sistema gerencial;
3. Conhecer os principais clientes de sua região – TOP 10 de cada região vendedor;
4. Acompanhar semanalmente os resultados de volume e cobertura no sistema gerencial e propor as ações corretivas quando houver desvios utilizando a ferramenta 5W2H.
5. Realizar reuniões semanais com os vendedores para acompanhamento de resultados;
6. Sair em campo no mínimo 1 vez por semana com cada VENDEDOR;
7. Criar e monitorar as campanhas de incentivos.
8. Garantir o “banco de reservas” para eventual troca do time;

RESPONSABILIDADES DESEJÁVEIS.

1. Participação das reuniões dos vendedores com os principais clientes – TOP 10;
2. Acompanhamento de seleção de novos integrantes da equipe de vendas.

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

Instrução: Superior.

Cursos, especializações: Gestão de pessoas, liderança, informática, neolinguística.

Experiência: Vivência de 5 anos na área comercial, conhecimento do nosso mercado tendo atuado como vendedor e supervisor com resultados positivos,

Conhecimentos específicos: Básico automotivo.

Habilidades Pessoais: Relacionamento inter-pessoal, capacidade de influenciar e motivar pessoas.

Apêndice D

MODELO FORMULÁRIO P.O.P – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - CLIENTES ATIVOS

1. Objetivo do Procedimento

Garantir a execução de uma visita a um posto que seja coerente com as necessidades dos clientes, superior ou compatível com a atuação da concorrência e exequível por parte do vendedor.

2. Abrangência

Toda a equipe de Vendedores.

3. Periodicidade de Execução

O procedimento de visita deve ser executado a cada visita realizada.

4. Detalhamento das Atividades Críticas

4.1. Atividade “Verificar informações sobre a última visita na ficha do cliente”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Relembrar pontos importantes da última visita ao cliente	Ler a ficha do cliente para relembrar informações, como: últimos produtos vendidos, campanhas implantadas, data de aniversário das pessoas da equipe, e outras informações que julgar relevante.	

4.2. Atividade “Realizar pesquisa para clientes ativos”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Obter informações	Perguntar ao frentista sobre giro dos produtos, preço e comissão praticada por seus produtos e serviços e dos concorrentes, conhecimento e dificuldades sobre a venda de produtos, ações de concorrentes, quem é o melhor vendedor do posto, existência de meta de vendas, melhor horário de atendimento do	Realizar a pesquisa por meio de uma conversa amigável com o frentista, e não por meio de um “jogo

		decisor, informações sobre alterações de quadro de funcionários e acompanhamento do resultado das campanhas motivacionais.	de perguntas e respostas”.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

4.3. Atividade “Contar estoque de produtos”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Contar os produtos no estoque	Dirigir-se ao estoque ou verificar no sistema quantos produtos há no estoque, identificando a partir disso oportunidades de aumento de mix.	Identificar quais produtos da concorrência estão presentes no ponto de venda.

4.4. Atividades “Realizar treinamento estruturado”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Realizar treinamento estruturado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se o baixo giro de produtos for causado por falta de argumentação, realizar um treinamento técnico sobre os benefícios do produto. 2. Se o baixo giro de produtos for causado por dificuldade na abordagem ao cliente, realizar um treinamento sobre técnicas de venda. 	É obrigatória a abertura do treinamento por parte do decisor. Caso ele não esteja presente, o treinamento deve ser cancelado.

4.5. Atividade “Colocar expositores e adesivos”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Colocar expositores e adesivos	Escolhendo um local com boa visibilidade, colocando os expositores e deixando claro a exclusividade da marca	

4.6. Atividade “Apresentar checklist feito na pesquisa e sugerir melhorias”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Apresentar checklist feito na pesquisa e sugerir melhorias	<p>Para cada situação objeção encontrada no check list, desenvolver uma linha de argumentos para solução e venda. Exemplos:</p> <p>1. O Preço de venda do produto ao consumidor final está caro?</p> <p>Argumento: Vamos ajustar o valor de venda para ganharmos no giro do produto, garantindo o lucro.</p> <p>2. Não paga comissão a equipe de vendas?</p> <p>Argumento: Implantar comissão com escalonamento de meta para motivar equipe e consequentemente aumentar as vendas.</p> <p>3. Não existe meta?</p> <p>Argumentação: Quem não tem meta, não tem resultado. Com meta, podemos monitorar a equipe e treinar quem está com baixa performance, tornando seus funcionários vendedores</p> <p>4. Produto não está girando?</p> <p>Argumentação: Propor treinamento técnico/comercial para capacitação da equipe de venda.</p>	Para cada objeção, propor uma solução. Garantir que o cliente tenha a percepção de que o Vendedor já trabalhou por ele.

4.7. Atividade “Divulgar boas práticas do mercado”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Divulgar boas práticas	Relatando ao decisor as práticas comerciais e de gestão que estão sendo praticadas no mercado, tais como: implantação de meta escalonada, de um novo serviço (por exemplo, higienização de ar condicionado), de campanhas motivacionais (brindes, vale compras, vale presente)	

Apêndice E

MODELO FORMULÁRIO P.O.P – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - CLIENTES INATIVOS

1. Objetivo do Procedimento

Garantir a execução de uma visita a um posto que seja um cliente inativo (que não compra produtos há três meses ou mais) e que seja coerente com as necessidades dos clientes, superior ou compatível com a atuação da concorrência e exequível por parte do representante/vendedor.

2. Abrangência

Toda a equipe de Vendedores.

3. Periodicidade de Execução

O procedimento de visita deve ser executado a cada visita realizada.

4. Detalhamento das Atividades Críticas

4.1. Atividade “Verificar informações sobre a última visita na ficha do cliente”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Relembrar pontos importantes da última visita ao cliente	Ler a ficha do cliente para relembrar informações como: últimos produtos vendidos, campanhas implantadas, data de aniversário das pessoas da equipe, e outras informações que julgar relevante.	

4.2. Atividade “Realizar pesquisa para clientes inativos”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Obter informações	Perguntar ao frentista sobre giro dos produtos, preço e comissão praticada pelos concorrentes, conhecimento e dificuldades sobre a venda dos produtos, ações de concorrentes, por que não compra seus produtos há mais de três meses, quem é o melhor vendedor (frentista), existência de meta	Realizar a pesquisa por meio de uma conversa amigável com o frentista, e

		de vendas e melhor horário de atendimento do decisor.	não por meio de um “jogo de perguntas e respostas”.
--	--	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

4.3. Atividade “Contar produtos no estoque”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Contar produtos no estoque	Dirigindo-se ao estoque, verificar no sistema quantos produtos há no estoque, identificando a partir disso oportunidades de aumento de mix.	Identificar quais produtos da concorrência estão presentes no ponto de venda.

4.4. Atividade “Apresentar checklist feito na pesquisa e sugerir melhorias”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Apresentar checklist feito na pesquisa e sugerir melhorias	<p>Para cada situação objeção encontrada no check list, desenvolver uma linha de argumentos para solução e venda. Exemplos:</p> <p>1. O Preço de venda do produto ao consumidor final está caro?</p> <p>Argumento: Vamos ajustar o valor de venda para ganharmos no giro do produto, garantindo o lucro.</p> <p>2. Não paga comissão a equipe de vendas?</p> <p>Argumento: Implantar comissão com escalonamento de meta para motivar equipe e consequentemente aumentar as vendas.</p>	Para cada objeção, propor uma solução. Garantir que o cliente tenha a percepção de que o vendedor já trabalhou por ele.

		<p>3. Não existe meta?</p> <p>Argumentação: Quem não tem meta, não tem resultado. Com meta, podemos monitorar a equipe e treinar quem está com baixa performance, tornando seus funcionários vendedores</p> <p>4. Produto não está girando?</p> <p>Argumentação: Propor treinamento técnico/comercial para capacitação da equipe de venda.</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.5. Atividade “Divulgar boas práticas do mercado”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Divulgar boas práticas	Relatando ao decisor as práticas comerciais e de gestão que estão sendo praticadas no mercado, tais como: implantação de meta escalonada, de um novo serviço (por exemplo, higienização de ar condicionado), de campanhas motivacionais (brindes, vale compras, vale presente)	

4.6. Atividades “Realizar treinamento estruturado”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Realizar treinamento estruturado	<p>3. Se o baixo giro de produtos for causado por falta de argumentação, realizar um treinamento técnico sobre os benefícios do produto.</p> <p>4. Se o baixo giro de produtos for causado por dificuldade na abordagem ao cliente, realizar um treinamento sobre técnicas de venda.</p>	É obrigatória a abertura do treinamento por parte do decisor. Caso ele não esteja presente, o treinamento

			deve ser cancelado.
--	--	--	---------------------

4.7. Atividade “Colocar expositores e adesivos”

Tarefa	O que fazer?	Como fazer?	Cuidados especiais
1	Colocar expositores e adesivos	Escolhendo um local com boa visibilidade, colocando os expositores e deixando claro a exclusividade da marca	

Apêndice F

MODELO FORMULÁRIO 5W2H – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

PLANO DE AÇÃO: CRIAR MÉTODO GESTÃO EQUIPE COMERCIAL
DATA IMPLANTAÇÃO 02/dez/19
RESPONSÁVEL TITULAR DISTRIBUIDOR
OBJETIVO ORGANIZAR DE FORMA ESTRUTURADA AS ATIVIDADES DA EQUIPE COMERCIAL DO DISTRIBUIDOR.

PLANO DE AÇÃO - 5W2H							
5W				2H			
AÇÃO	O QUÊ (WHAT?)	PORQUE (WHY?)	ONDE (WHERE?)	QUEM (WHO?)	QUANDO (WHEN?)	COMO (HOW?)	QUANTO (HOW MUCH?)
1	CRIAR DESCRIÇÃO DE CARGOS GERENTE	AUMENTAR AS VENDAS! PADRONIZAR E ORGANIZAR AS ATIVIDADES DO DIA A DIA, DESTACANDO AS PRINCIPAIS ATIVIDADES E GARANTINDO QUE AS TAREFAS SEJAM REALIZADAS	EQUIPE COMERCIAL	FERNANDO GAVIOLI	início 02/dez/2019	PASSO A PASSO: 1º DETERMINAR QUALIFICAÇÃO OBRIGATÓRIA PARA CARGO; 2º DETERMINAR QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS PARA O CARGO 3º RELACIONAR AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DA FUNÇÃO; 4º PRIORIZAR AS ATIVIDADES;	SEM INVESTIMENTOS. FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS. SEM CUSTO CONSULTORIA
2	CRIAR DESCRIÇÃO DE VENDEDORES	AUMENTAR AS VENDAS! PADRONIZAR E ORGANIZAR AS ATIVIDADES DO DIA A DIA, DESTACANDO AS PRINCIPAIS ATIVIDADES E GARANTINDO QUE AS TAREFAS SEJAM REALIZADAS	EQUIPE COMERCIAL	FERNANDO GAVIOLI	início 02/dez/2019	PASSO A PASSO: 1º DETERMINAR QUALIFICAÇÃO OBRIGATÓRIA PARA CARGO; 2º DETERMINAR QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS PARA O CARGO 3º RELACIONAR AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DA FUNÇÃO; 4º PRIORIZAR AS ATIVIDADES;	SEM INVESTIMENTOS. FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS. SEM CUSTO CONSULTORIA
3	CRIAR POP-PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE ATIVO	AUMENTAR AS VENDAS! GARANTIR UM PADRÃO DE ATENDIMENTO SEGUINDO UM PASSO A PASSO CONFORME MELHORES PRÁTICAS PARA	EQUIPE COMERCIAL	FERNANDO GAVIOLI	início 02/dez/2019	PASSO A PASSO: 1º SELECIONAR AS PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS PELOS MELHORES VENDEDORES E PADRONIZAR OS PASSOS DE ATENDIMENTO. 2º DESCREVER EM DETALHES O QUE FAZER E COMO FAZER.	SEM INVESTIMENTOS. FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS. SEM CUSTO CONSULTORIA
4	CRIAR POP-PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE INATIVO	AUMENTAR AS VENDAS! GARANTIR UM PADRÃO DE ATENDIMENTO SEGUINDO UM PASSO A PASSO CONFORME MELHORES PRÁTICAS PARA ATIVAR CLIENTES SEM COMPRA	EQUIPE COMERCIAL	FERNANDO GAVIOLI	início 02/dez/2019	PASSO A PASSO: 1º SELECIONAR AS PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS PELOS MELHORES VENDEDORES PARA ATIVAR OS CLIENTES E PADRONIZAR OS PASSOS DE ATENDIMENTO. 2º DESCREVER EM DETALHES O QUE FAZER E COMO FAZER.	SEM INVESTIMENTOS. FORMULÁRIOS ELETRÔNICOS. SEM CUSTO CONSULTORIA